

Henri Luukka

Kannattavuusanalyysi

Sisäisen laskennan hyödyntäminen yritys X:n kannattavuuden kehittämisessä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Tammikuu 2014

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Henri Luukka Kannattavuusanalyysi. Sisäisen laskennan hyödyntäminen yritys X:n kannattavuuden kehittämisessä. 48 sivua + 3 liitettä Tammikuu 2014
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Talous ja rahoitus
Ohjaaja(t)	Lehtori Pia Hellman
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä kiinteistönvälitysalalla toimivan yritys X:n taloudellisesta tilanteesta analyysi ja tutkia niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat yritys X:n kannattavuuteen ja sen toiminnan kehittämiseen. Päätaivoitteena oli selvittää, millainen yhteys sisäisen laskennalla on yritys X:n kannattavuuteen ja sen toiminnan parantamiseen.</p> <p>Teoreettinen viitekehys keskittyy käsittelemään yrityksen kannattavuuteen liittyvää kirjallisuutta. Viitekehys käsittelee yrityksen kannattavuutta yleisesti, kuinka sitä voidaan parantaa, katetuottoajattelua, kustannuksia sekä sitä, miten johto voi kehittää yrityksen toimintaa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisen eli laadullisen menetelmän avulla. Tiedon keruu toteutettiin viiden kuukauden aikana tehdyillä yritys X:n taloudelliseen tilanteeseen perustuvilla laskelmilla, avoimilla haastatteluilla sekä havainnoimalla johdon käyttäytymistä ja yrityksen toiminnassa tapahtuvia muutoksia.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat, että yritys X:n kannattavuuteen liittyvillä laskelmilla ja taloudellisella seurannalla on positiivinen vaikutus sen kannattavuuden parantamiseen ja toiminnan kehittämiseen. Sisäisen laskennan avulla kerätty informaatio koettiin johdon tasolla tärkeäksi työkaluksi ja sen avulla kyettiin tehostamaan toimintaa useilla eri osa-alueilla.</p> <p>Tuloksien pohjalta voidaan todeta, että vaikka yritys X:n toimintaa voidaan saada kannattavammaksi, niin toiminnan kehittäminen vaatii useiden eri osa-alueiden tehokasta hallintaa. Johdon tasolla on kyettävä tekemään kokonaisvaltaisia, koko yritys X:ää koskevia päätöksiä, jotta se saataisiin tuottamaan voittoa.</p>	
Avainsanat	Kannattavuus, laskentatoimi, hinnoittelu, katetuottoajattelu, kustannukset, palvelu

Author(s) Title Number of Pages Date	Henri Luukka Profitability Analysis. Utilization of Management Accounting in Developing the Profitability of Company X. 48 pages + 3 appendices January 2014
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Accounting and Finance
Instructor(s)	Pia Hellman, Senior Lecturer
<p>The purpose of the present thesis was to analyse the financial situation of Company X operating in the field of real estate business and to study factors that affect to the Company X's profitability and to the development of its operations. The main objective was to find out what type of connection management accounting has to the company X's profitability and to the development of its operations.</p> <p>The theoretical framework of the study focused on the literature about company's profitability. Framework deal with profitability in general, how it can be improved, profit margin thinking, costs and how the management can develop company's operations. The study was implemented by using qualitative method. The data used in this thesis was collected during a-five-month period by calculating Company X's financial information, by open interviews as well as by observing the behavior of the management and the changes in the company's operations.</p> <p>The results implicated that the calculations related to the Company X's profitability and financial monitoring have a positive effect to its profitability and to the development of its operations. The information gathered by management accounting was seen as useful the management. It allowed the management to intensify the company's operations in various different areas.</p> <p>Based on the results it can be said that even though the Company X's profitability can be improved it is necessary to handle various different areas effectively in order to develop the Company X's operations. The management has to be able to make comprehensive decisions for the entire company so that it can make profit.</p>	
Keywords	Profitability, accounting, pricing, profit margin thinking, costs, service

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoite	1
1.2	Tutkimusongelma ja -kysymykset	2
1.3	Tutkimusympäristö ja analysointi	3
1.4	Käsitteistö ja kaavat	3
2	Yrityksen kannattavuus	4
2.1	Diskonnttaustekijä	5
2.2	Toiminnan tuotot	6
2.3	Hinnoittelu ja kannattavuus	7
2.4	Palvelujen hinnoittelu	9
3	Kustannukset ja laskentatoimi	11
3.1	Kustannusten kohdistaminen	11
3.2	Muuttuvat ja kiinteät kustannukset	12
3.3	Kustannuslaskenta ja kannattavuus	13
4	Katetuottoajattelu	14
4.1	Lähtökohdat	14
4.2	Katetuotto	15
4.3	Katetuottoprosentti	16
4.4	Kriittinen piste	17
4.5	Varmuusmarginaali ja varmuusmarginaaliprosentti	17
5	Kannattavuuden parantaminen	18
5.1	Myynnin lisääminen	18
5.2	Hinnan nostaminen ja kilpailu	19
5.3	Kustannusten karsiminen	20
5.4	Tuote- ja palveluvalikoimat	21
5.5	Herkkyysanalyysi	22
5.6	Johtaminen	23
5.6.1	Tehokkuus	24
5.6.2	Tulosten mittaaminen ja toiminnan ohjaus	25
6	Tutkimuksen toteuttaminen	26
6.1	Tutkimuksen lähtökohdat	26

6.2	Tutkimusmenetelmä	27
6.3	Tiedon keruu	27
6.4	Tutkimusprosessi	29
7	Tutkimustulokset	30
7.1	Yritys X:n nykytilanne	30
7.2	Liikevaihto	32
7.3	Kustannusten seuranta	33
7.4	Katetuottolaskenta	35
7.5	Toiminnan ohjaus	37
7.6	Palveluiden kehittäminen ja hinnoittelun merkitys	39
8	Johtopäätökset	41
9	Lopuksi	44
9.1	Tutkimuksen arviointi	44
9.2	Ehdotukset jatkotutkimukselle	46
	Lähteet	47
	Liitteet	
	Liite 1. Liikevaihdon erittely kuntakohtaisesti	
	Liite 2. Kustannusrakenne laskentakohteittain	
	Liite 3. Haastattelukysymykset	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

Tämä opinnäytetyö on osa Metropolia Ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelman talouden ja rahoituksen suuntautumisvaihtoehdon opintoja, ja sen tarkoitus on selvittää yritys X:n kannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyössä käytettävä aineisto sisältää ammattiharjoittelun yhteydessä kerättyjä tietoja. Toteutin opinnäytetyön tutkimustyyppisesti havainnoiden syyseuraussuhteita yritys X:n taloudellisen laskennan ja sen kannattavuuden sekä sen toiminnan kehittymisen välillä. Tiedon keruu tapahtui yritys X:n kannattavuustietoihin pohjautuvien laskelmien ja haastatteluiden tekemisellä. Lisäksi keräsin tutkimusta varten tietoa havainnoimalla yritys X:n toiminnassa tapahtuvia muutoksia. Tutkimusprosessia kuvaillaan tarkemmin luvussa 6.

Opinnäytetyössä selvitetään yritys X:n kannattavuutta yleisesti sekä sitä, kuinka yritys X:n kannattavuutta voidaan parantaa. Työssä käsitellään yritys X:n kustannuksia, kate-
tuottoajattelua ja toiminnan ohjausta sekä tehdään laadullinen tutkimus näistä yritys X:n taloudelliseen tilanteeseen vaikuttavista tekijöistä. Opinnäytetyössä käsitellään myös sitä, kuinka sisäisen laskennan avulla kerätyt tiedot vaikuttavat yrityksen toiminnan kehittymiseen sen kannattavuuden parantamisen lisäksi. Kiinnostukseni aiheita kohtaan heräsi ammattiharjoittelun alkuvaiheessa, sillä kannattavuusajattelu sekä siihen liittyvät tehtävät olivat yritys X:ssä ajankohtaisia ja halusin oppia ymmärtämään aihealuetta syvällisemmin.

Kannattavan yrityksen takana on tehokas strategiatyö, joka käsittää yrityksen johdon tasolla tehtyjä päätöksiä (Karlöf 2004, 111). Tämän opinnäytetyön kannalta tämä tarkoittaa sitä, että kokonaisuuteen on sisällytettävä taloudellisen näkökulman lisäksi myös tehokkaan johtamisen näkökulma. Tavoite on tutkia taloudellisten tietojen ja yrityksen operatiivisen johdon vuorovaikutusta yrityksen kannattavuuteen.

Yritys X:n johdon pyynnöstä opinnäytetyössä ei mainita yritys X:n nimeä, eikä tutkimusosuudessa tuoda esille yritys X:n tarkkoja sisäisen laskennan kautta kerättyjä numeraalisia tietoja. Opinnäytetyön tarkoituksena ei olekaan tuoda julki yritys X:n numeraalista dataa, vaan saada laadullista näkökulmaa eri kannattavuuden osa-alueisiin.

Näin ollen esimerkiksi tarkat liikevaihdon tai kulujen määrät eivät ole tutkimuksen kannalta oleellisia. Opinnäytetyön tutkimusvaiheessa käsitellään kuitenkin numeroita, jotka ovat vertailukelpoisia yritys X:n todellisiin lukuihin.

Yritys X tarjoaa tuotteiden sijaan palveluita kuluttajille. Näin ollen kannattavuuteen liittyviä tekijöitä tutkitaan ja käsitellään pääasiallisesti palveluyrityksen näkökulmasta. Palveluyrityksen kannattavuuden tutkiminen on haasteellista, mutta samalla hyvin mielenkiintoista. Haastavuus ilmenee erityisesti laskentatoimen puolella joissain tapauksissa, kun palveluyrityksen kannattavuutta tutkitaan ja analysoidaan. Esimerkiksi hinnoitteluun liittyy enemmän markkinoinnin kuin laskentatoimen tekijät. Tekijöitä voivat olla muun muassa palvelun sekä sitä tarjoavan yrityksen maine, jonka pohjalta hintaa pyritään määrittelemään. (Sipilä 2003, 21.)

1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimusongelman rajausta on asetettu siten, että opinnäytetyössä pyritään selvittämään yrityksen sisäisessä laskennassa kerättyjen tunnuslukujen ja muun kannattavuusinformaation korrelaatiota sen toimintaan ja kannattavuuteen. Tutkimuskysymyksiksi nousivat näin ollen:

1. Millainen yhteys on sisäisestä laskennasta saaduilla tiedoilla yrityksen kannattavuuden parantamiseen?
2. Millaisia päätöksiä ja toimia saatujen tietojen pohjalta tehdään?

Tutkimuksessa halutaan ottaa selvää muun muassa siitä, miten yritys X:n toimintaa parannetaan kannattavammaksi ja mitkä sisäisen laskennan osa-alueet siihen vaikuttavat. Tavoitteena on myös selvittää edellä mainittujen seikkojen yhteyttä johdon tasolla tehtyihin päätöksiin eli siihen, millaisia käytännön tason ratkaisuja johto voi tehdä toiminnan kehittämiseksi.

Tutkimusongelman ja -kysymyksen selvittämiseksi opinnäytetyössä käsitellään laajalaisesti yrityksen talouteen liittyviä asioita sekä pyritään löytämään johtajuuteen liittyviä tekijöitä, joita voidaan myös hyödyntää. Pääpaino säilyy kuitenkin talouteen liittyvien tekijöiden selvittämisessä, ja ne erilliset johtajuuteen liittyvät tekijät, jotka ovat tutkimusta toteuttaessa nousseet esille, esitellään vasta opinnäytetyön loppuvaiheessa.

1.3 Tutkimusympäristö ja analysointi

Yritys X toimii palveluita tuottavana yrityksenä kiinteistönvälitysalalla. Opinnäytetyön tutkimusta tehdessä tullaankin ottamaan huomioon kiinteistönvälitysalalle ominaiset piirteet. Näitä ovat muun muassa markkinoiden suhdanneherkkyys sekä erityisesti Helsingin tiukka kilpailutilanne. Pyrin analyysia tehdessäni saamaan kokonaisvaltaisen kuvan yritys X:n toiminnasta suhteessa sen toimintaympäristöön kannattavuuden näkökulmasta. Yritys X toimii konsernitasolla ja sillä on useita toimistoja ympäri Suomea. Tutkimus kohdistetaan kuitenkin vain Helsingissä sijaitsevaan toimistoon ja sen toimintaan. Myös tutkimustuloksia tarkastellaan Helsingin toimiston näkökulmasta.

Opinnäytetyön tutkimusvaiheessa kerättyä tietoa analysoidaan teoreettisen viitekehysten puitteissa. Tarkoitus on siis tehdä havainnollisia johtopäätöksiä eksplisiittisesti määritellystä näkökulmasta, jota kutsutaan teoreettiseksi viitekehykseksi (Alasuutari 2011, 79). Opinnäytetyön potentiaalinen teoreettinen viitekehys on melko laaja, mutta siihen rajataan vain ne tekijät, jotka tutkimusta tehdessä osoittautuivat oleellisiksi yritys X:n liiketoimintaan nähden. Viitekehyksessä hyödynnetään pääasiallisesti yrityksen talouteen liittyvää tietokirjallisuutta, mutta myös johtamiseen liittyviä teoksia käytetään.

1.4 Käsitteistö ja kaavat

Opinnäytetyössä käytetty keskeinen kannattavuuteen liittyvä käsitteistö on melko laaja, mutta ne avataan luvuissa aina tapauskohtaisesti siten, että lukija ymmärtää, mistä on kyse. Käsitteistöön liittyy myös paljon matemaattisia laskukaavoja, joiden avulla voidaan havainnollistaa käsitteen merkitystä numeraalisesti. Opinnäytetyön luvut on jäsennellyt siten, että käsitteet esitellään johdonmukaisessa järjestyksessä liittyen aina kyseisessä luvussa käsiteltyyn aiheeseen. Opinnäytetyön myöhemmässä vaiheessa esiintyykin jo aikaisemmissa luvuissa avattuja ja selitetyjä käsitteitä tai kaavoja uudessa aiheympäristössä.

Tutkimuksen kannalta nämä kaavat ja käsitteet ovat oleellisia, ja niitä onkin käytetty tietojen keräämiseen. Opinnäytetyön tutkimustulosten analyysivaiheessa viitataan teoreettisen viitekehysten aikana selitettyihin laskelmamenetelmiin, kuten esimerkiksi ketuottolaskennan tunnuslukuihin. Viittaukset tehdään yritys X:n liiketoimintaan liittyvien lukujen pohjalta. Tulosten esittelyssä joudutaan kuitenkin muuttamaan lukuja siten, että ne eivät vastaa yritys X:n todellisia lukuja, koska johdon toiveesta tarkkoja liikevaihdon

ja kulujen lukuja ei esitetä. Lasketut tunnusluvut kuitenkin vastaavat vertailukelpoista tilannetta, joten lukijalle syntyy realistinen käsitys siitä, millaisessa taloudellisessa tilanteessa yritys X todellisuudessa on. Luvut, joita opinnäytetyössä esitetään, on kerrottu tekijällä X. Lukujen merkitystä ja soveltamista on selitetty tarkemmin opinnäytetyön luvussa 6.

2 Yrityksen kannattavuus

Jatkuvan ja kannattavan toiminnan takaamiseksi on tärkeää antaa yrityksen johdolle riittävää informaatiota päätöksenteon avuksi. Sisäisen laskentatoimen tehtävänä on tällaisessa tapauksessa pyrittävä selvittämään muun muassa tulevat tuotot, kustannukset sekä se, millaista voittoa yritykseltä voidaan odottaa. Suunnittelun tavoitteena on saada aikaan tietoa, joka tukee yrityksen strategisia tai operatiivisia päätöksiä siten että niiden vaikutukset yrityksen talouteen on mahdollisimman tarkasti ennakoitu. (Eklund & Kekkonen 2011, 7.)

Hyväksi kannattavuudeksi voidaan kutsua tilannetta, jossa yritys kykenee kattamaan kaikki sen kustannukset ja omistajille jää riittävästi voittoa. Saadun voiton jakamatta jättäminen on yrityksen kannalta positiivinen seikka, koska tällöin yrityksen arvo nousee. Vastaavasti tilanne, jossa yritys ei kykene jakamaan voittoa omistajilleen, johtaa siihen, että sen arvo laskee. Tällöin yritys on luonnollisesti tehnyt tappiota ja tilanne voi johtaa siihen, että yrityksen toiminta voidaan joutua lopettamaan. (Tomperi 2013, 8.)

Jokaisen yrityksen tavoite on olla pitkällä aikavälillä kannattava, joka tarkoittaa sitä, että sillä on riittävät tulot suhteessa syntyneisiin menoihin. Yrityksen kannattavuuden mittaaminen on hyvä tehdä olemassaoloajalta eli totaalikaudelta, jolloin kannattavuus voidaan varmuudella todeta. Kannattavuuden selvittämiseen sisältyy yrityksen perustamismenot sekä mahdolliset laajennusmenot. Tällöin kun yrityksen kannattavuutta selvitetään sen totaalikaudella, rahan aika-arvo on hyvä ottaa huomioon, koska esimerkiksi laajennusinvestointien hyöty saattaa näkyä vasta pitkänkin ajan kuluttua. (Kinnunen & Leppiniemi & Puttonen & Virtanen 2002, 124, 125.)

2.1 Diskonttaustekijä

Rahan aika-arvoa huomioidessa voidaan eri vuosiin ajoittuvat menot ja tulot saattaa keskenään vertailukelpoisiksi. Tämä onnistuu diskonttaustekijällä, joka saadaan laskemalla diskonttaustekijään sisältyvän korkokannan avulla. Kun tulot ja menot diskontataan yrityksen olemassaolovuosilta sen perustamisvuoteen, voidaan verrata näiden välistä suhdetta ja todeta yrityksen kannattavuus. Diskonttausta voidaan hyödyntää myös investointien kannattavuuden selvittämisessä, jossa verrataan uhrattua rahamäärää sen tuomiin tuottoihin. Mikäli diskonttatut tulot ovat korkeammat kuin diskonttatut menot, on yritys tai investointi ollut kannattava. (Kinnunen ym. 2002, 125.)

Diskonttausta voidaan mallintaa seuraavalla matemaattisella kaavalla (Kinnunen 2002, 126).

$$v_r^t = \frac{1}{(1+r)^t} \quad (1)$$

Kaavassa v_r^t tarkoittaa diskonttaustekijää, jonka yläindeksi t tarkoittaa aikaa, joka yleensä mitataan vuosina sekä alaindeksi r diskonttaustekijän korkoa. Koron määrittelyssä voidaan käyttää laskentateknistä menetelmää, jossa pyritään löytämään sopiva korkokanta, jolloin diskonttatut tulot ja menot ovat samansuuruiset. Korkokannan asettaminen tällä tavalla on mielekästä kuitenkin vasta, kun yrityksen toiminta on lakannut, joten toinen keino korkokannan määrittelyssä on hyödyntää esimerkiksi omaan pääomaan perustuvaa tuottovaadetta. Tällöin diskontatuista tuloista ja menoista voi tulla erisuuruiset, jolloin kannattavuus voidaan todeta. (Kinnunen ym. 2002, 126, 127, 128.)

Sisäisen korkokannan ja toteutuneen pääoman tuottoon perustuvan korkokannan vertailu myös auttaa kannattavuuden määrittelyssä. Kun yrityksen toiminta on lakannut ja sisäinen korkokanta määritellään, voidaan katsoa, onko se suurempi kuin pääomaan perustuva tuottovaateen mukainen prosentti. Mikäli sisäinen korkokanta on suurempi, voidaan todeta, että yritys on ollut kannattava. (Kinnunen 2007, 127.)

Oletetaan, että esimerkkiyrityksen totaali-kaus oli viisi vuotta ja perustamisvuoden menot olivat 1000 euroa ja tulot nolla euroa. Tuloja alkoi kertyä vuodesta kaksi eteenpäin, jolloin myös uhrattiin kiinteitä menoja 200 euroa vuotta kohden. Diskonttaustekijän korkokanta oli 6 prosenttia. Korkoprosentti on tässä esimerkitapauksessa toteutunutta

tuottovaadetta kuvaava korkotekijä. Jokaisen vuoden menot ja tulot diskontataan alkuhetkeen. Näin ollen esimerkiksi ensimmäiselle vuodelle diskonttaustekijäksi saadaan kaavan (1) mukaisesti:

$$V_r^t = \frac{1}{(1+0,06)^1} = 0,9434 \quad (2)$$

Taulukko 1. Esimerkki diskonttaamisesta yrityksen kannattavuuden mittaamiseksi (Kinnunen ym. 2002, 126).

Vuosi t	Diskonttaustekijä $1/(1+r)^t$	Menot, €	Diskontatut menot, €	Tulot, €	Diskontatut tulot, €
1	0,9434	1000	943,40	0	0
2	0,8900	200	178,00	625	556,25
3	0,8396	200	167,92	625	524,76
4	0,7921	200	158,42	625	495,06
5	0,7473	200	149,45	625	467,04
Yhteensä		1800	1597,19	2500	2043,10

Taulukosta 1 voidaan laskea esimerkkitapauksen totaalikauden kannattavuus kertomalla jokaisen vuoden tulo tai meno kyseisen vuoden diskonttaustekijällä, jolloin saadaan vertailukelpoiset diskontatut tulot ja menot alkuhetkeen. Esimerkiksi ensimmäisen vuoden diskonttaustekijänä käytetään laskukaavan (2) mukaista diskonttokorkoa. Taulukko osoittaa, että kyseisen esimerkkitapauksen tuotot ovat olleet menoja korkeammat. Tällöin voidaan todeta yrityksen toiminnan olleen kannattavaa senkin jälkeen, kun tuotot ja menot on diskontattu.

2.2 Toiminnan tuotot

Kuten aikaisemmasta esimerkistä huomattiin, on kannattavan yrityksen tuottojen oltava sen menoja suuremmat. Suurin osa yrityksen tuotoista syntyy sen tuottamien tavaroiden tai palveluiden myymisestä. Kirjanpitotermien mukaisesti puhutaan yrityksen liikevaihdosta, joka tarkoittaa yrityksen kaikkien tuotteiden tai palveluiden kokonaismyynnistä saatuja tuottoja ja josta on vähennetty myynnin oikaisuerät, kuten käteisalennukset. (Eklund & Kekkonen 2011, 23.)

Liikevaihdon seuraaminen on tärkeää ja osa sisäisen laskentatoimen taloudellista ennakoinnista. Erityisesti yrityksen johdolle ja muille vastuhenkilöille on tärkeää, että lii-

kevaihtoa seurataan, jotta mahdolliset poikkeamat suunnitelluista tuotoista saadaan selville. Jos toteutunut liikevaihto poikkeaa myyntiraporttien mukaan yrityksen ennakoidusta liikevaihdosta, tekevät johto ja vastuhenkilöt analyysia syistä, jotka ovat johdaneet poikkeamiin. Näin ollen myynnin raportointi on hyvä työkalu yrityksen kannattavuuden selvittämiseksi ja sillä saa kerättyä monipuolista tietoa. Raportointia voidaan tehdä esimerkiksi tuotteittain, tuoteryhmittäin, palveluittain tai asiakkaittain. (Eklund & Kekkonen 2011, 23.)

Yrityksen pääasiallisesta toiminnasta eli tuotteiden tai palveluiden myynnistä saadut tuotot eivät aina ole ainoa tulonlähde. Toiminnan tuottoihin voidaan laskea myös esimerkiksi koneiden ja laitteiden tai rakennusten myynnistä saadut tuotot. Myös toimitilan vuokraaminen, mikäli vuokraus ei ole pääasiallista liiketoimintaa, tuo yritykselle tuottoja. Lisäksi yrityksen on mahdollista saada rahoitustuottoja korko- ja osinkotuottoina. Mainitut muut tuotot ovat yrityksen liikevaihtoon nähden suhteellisen pieni erä, jolloin kannattavuuden näkökulmasta niillä ei ole niinkään suurta merkitystä. (Eklund & Kekkonen 2011, 24, 25.)

Yksi tapa tarkastella yrityksen voittoa on sen tuloksen laatu, sillä tilikauden voiton saavuttaminen saattaa eri yritysten välillä vaihdella huomattavasti. Se miten yritys on saavuttanut tilikaudella syntyneen voiton antaa hyvää informaatiota yrityksen kannattavuudesta. Hyvän tuloksen saavuttanut yritys saattaa olla tilanteessa, jossa voitto on puhtaasti sen liiketoiminnan ansiota, jolloin voitto on syntynyt helposti ilman tilinpäätöstuosta kasvattavia harkinnanvaraisia tilinpäätösratkaisuja. Vastaavasti toinen yritys saattaa olla tilanteessa, jossa myyntivoitoiksi on kirjattu eriä, jotka eivät kuulu yrityksen varsinaiseen liiketoimintaan. Näitä voivat olla esimerkiksi arvopaperisijoituksista saadut voitot. (Kinnunen ym. 2002, 112, 113.) Vaikka jälkimmäisen yrityksen tulos saattaa näyttää hyvältä kyseisellä hetkellä, voidaan olettaa, että mikäli kyseessä on tulosta kartuttavia eriä, ei positiivinen tulos takaa yrityksen kannattavuutta.

2.3 Hinnoittelu ja kannattavuus

Tuotteen tai palvelun hinnoittelu on yksi niistä päätöksistä, joka on elintärkeä yrityksen menestyksen kannalta. Hinnan vaikutus näkyy kysynnässä ja näin ollen yrityksen katteessa. Mikäli palvelulle tai tuotteelle on asetettu liian korkea hinta, ei se käy kaupaksi. Vastaavasti mitä alhaisempi hinta on, sitä helpommin sitä on myydä. (Kinnunen & Laitinen & Leppiniemi & Puttonen 2007, 123.)

Palvelun tai tuotteen hinnalla on myös erilaisia rooleja, jotka vaikuttavat suuresti kukin tahollaan yrityksen kannattavuuteen. Oikein tehty hinnoittelustrategia ja hinnoittelu vaikuttavat suoraan yrityksen kannattavuuteen ja jatkuvuuteen, sillä palvelusta tai tuotteesta maksettu korvaus on yrityksen pääasiallinen tuloksentekijä. Saaduilla tuloilla pystytään maksamaan kehityskulut, rahoittamaan nykytoiminta ja keräämään varoja tulevaisuutta varten. Näin ollen oikein tehty hinnoittelu auttaa yritystä vaurastumaan kun taas väärin tehty hinnoittelu voi tuhota koko yrityksen. (Sipilä 2003, 25.)

Hinta toimii myös tehokkaana kilpailukeinona, koska sillä on suuri vaikutus kuluttajan näkemykseen niin tarjotusta tuotteesta tai palvelusta sekä sitä tarjoavasta yrityksestä. Hinnanmuutoksilla voidaan vaikuttaa muiden kilpailevien yritysten toimintaan markkinoilla. Mikäli yksi yritys laskee hintoja huomattavasti, on muiden yritysten seurattava esimerkkiä säilyttääkseen asiakkaansa. Hinnalla on lisäksi asiakkaan käyttäytymiseen vaikuttava ominaisuus sekä se toimii arvon ja arvostuksen mittarina. Asiakasta voidaan esimerkiksi ohjata ostamaan enemmän palvelupaketteja muodossa, joissa hän enemmän hyötyä vähemmällä rahalla. Hinta viestii myös palvelun tai tuotteen arvosta asiakkaalle. Asiakas kokee oikein hinnoitellusta palvelusta tai tuotteesta saamansa hyödyn suuremmaksi kuin hän siitä maksaa. (Sipilä 2003, 25, 26, 27.)

Yksi hinnoitteluun liittyvä tekijä on kysynnän joustavuus hinnan suhteen. Joustavuus antaa hyvää tietoa palvelun tai tuotteen kilpailutilanteesta ja sen synnyttämistä mielikuvista asiakkaiden silmissä. Näin ollen joustavuuden selvittäminen on erittäin hyvä työkalu hinnoittelua tehdessä. Kysynnän joustavuudessa hinnan suhteen on kyse siitä, että mikäli hintaa nostetaan tai lasketaan ja se vaikuttaa huomattavasti kysyntään, on tuote tai palvelu joustava. Päinvastaisessa tapauksessa kyseessä on joustamattomuus. Jos kysyntä on joustamatonta, voi yritys nostaa hinnan korkeaksi ilman, että sen tarvitsee pelätä, että se vaikuttaa huomattavasti kysyntään. (Kinnunen ym. 2007, 123, 124.)

Mittaaminen kysynnän joustavuudelle hinnan suhteen tapahtuu seuraavasti. (Kinnunen ym. 2007, 123.)

$$\text{Kysynnän joustavuus hinnan suhteen} = \frac{\text{Kysynnän suhteellinen muutos}}{\text{Hinnan suhteellinen muutos}} \quad (3)$$

Esimerkkinä voidaan ottaa tapaus, jossa hinnan nostaminen 20 % vaikuttaa kysyntään siten, että se laskee 30 %. Tällöin hintajoustoksi saadaan $-30/20 = -1,5$. Kilpailutilanne on yksi tärkeimpiä tekijöitä, joka on hyvä ymmärtää kysynnän joustavuudessa, kun sitä hyödynnetään hinnoittelussa. Mikäli palvelua tai tuotetta tarjoavalla yrityksellä on paljon kilpailijoita, hinnan nostaminen voi tarkoittaa, että kysyntä on joustavaa, mutta hinnan laskemiselle taas joustamatonta. Kilpailevat yritykset eivät nosta hintaa yhden yrityksen näin tehdessä, jolloin hintoja nostanut yritys menettää asiakkaitaan. Vastaavasti jos hintaa lasketaan, kilpailijat tekevät samalla tavalla. Tällöin asiakkaita ei kuitenkaan tule lisää, mutta katteet laskevat. Tällaisessa tapauksessa ei varsinaisesti voida puhua kannattavasta joustavuuden hyödyntämisestä. (Kinnunen ym. 2007, 123, 124.)

2.4 Palvelujen hinnoittelu

Oleellisin hinnoitteluun liittyvä kysymys tässä opinnäytetyössä on se, miten palvelu hinnoitellaan. Palvelun hinnoittelussa voidaan toimia monella tapaa, mutta otan esille ainoastaan ne näkökulmat, jotka kohtasin Yritys X:n hinnoittelutapaa selvittäessä. Selkeimmiksi hinnoitteluun vaikuttaviksi tekijöiksi ilmeni markkina-, kilpailu- ja asiakasperusteinen hinnoittelu sekä omiin päämääriin ja tavoitteisiin pohjautuva hinnoittelu.

Kysynnän ja kilpailun yhteisvaikutuksesta muodostuva markkinahinta on tapa, jolla palvelua voidaan hinnoitella. Luonnollisesti markkinahinnan määräytymiseen vaikuttaa kilpailun ja kysynnän ohella myös erinäiset julkisen vallan asettamat tekijät, kuten lait asetukset ja verotus. Markkinahinnan selvittäminen ei ole kovin yksiselitteistä eikä kovinkaan helposti löydettävissä esimerkiksi juuri edellä mainittujen tekijöiden takia. Yhtenä hyvänä markkinahinnan määritelmänä voidaan kuitenkin pitää samankaltaisten palveluiden keskihintaa. (Sipilä 2003, 58, 59.)

Yrityksen näkökulmasta markkinahinnan järkevyyteen vaikuttaa yrityksen oma kustannusrakenne, jotka voivat luonnollisesti olla eri yritysten välillä toisistaan selvästi poikkeavia. Oman kulurakenteen vertaaminen kilpailevien yritysten kulurakenteisiin on myös hyvin tärkeää hinnoittelua tehdessä, sillä kilpailutilanteissa parhaan kustannusrakenteen kehittänyt yritys on usein se, jonka ei tarvitse pelätä kilpailun häviämistä. Markkinahinnan ja palvelun tuotantokustannuksien välistä suhdetta voidaan kuvata siten, että yritykselle tuotantokustannukset asettavat palvelun hinnan alarajan ja markkinat ja kysyntä hinnan ylärajan. On kuitenkin myös mahdollista, että markkinahinta

asettuu pisteeseen, jossa se on alle yrityksen palvelun tuotantokustannusten. (Sipilä 2003, 58, 59, 60.)

Asiakaspohjainen hinnoittelu on yksi tekijä, jonka tärkeyttä ei voi väheksyä. Kiinteistönvälitysalalla on tärkeää pystyä luomaan asiakassuhteita, jotka eivät rajoitu vain yhteen asuntokauppaan. Sama henkilö voi saamansa hyvän palvelun takia palata uudestaan käyttämään yrityksen palveluita tai suositella sitä eteenpäin. Tehokkaan asiakaspalvelun ohella on tärkeää pystyä hinnoittelemaan palvelu asiakkaita miellyttävällä tavalla.

Asiakaskohtaisessa hinnoittelussa yksi strategia on luoda erilaisia palvelupaketteja, joissa huomioidaan niin potentiaalisten suurasiakkaiden tarpeet kuin myös niiden, joille sopii paremmin räätälöity palvelu. Tällä tavoin voidaan luoda mahdollisesti parempia ja pitkäaikaisempia asiakassuhteita, koska asiakkaan tarpeet nähdään ensisijaisen tärkeänä. Uuden asiakkaan hankinta maksaa aina yritykselle ja kustannukset saattavatkin olla melko suuret. Näin ollen pitkäaikaisten asiakkaiden hankinta on jo pelkästään kustannusten näkökulmasta kannattavaa. (Sipilä 2003, 61, 62.)

Yrityksen hinnoitteluperusteena voi olla myös sen omat tavoitteet. Usein kuitenkin tällaisessa tapauksessa puhutaan monopoliasemassa olevista yrityksistä, eli niistä joilla ei ole kilpailijoita markkinoilla. Monopoliasemassa oleva yritys voikin hinnoitella tuotteensa tai palvelunsa omiin intresseihinsä pohjautuen. Yksityisille yrityksille on kuitenkin lähes mahdotonta hinnoitella vastoin markkinoiden asettamia vaatimuksia, mutta yksi mahdollinen omiin tavoitteisiin pohjautuva strategia on sosiaalinen hinnoittelu. Sosiaalisen hinnoittelussa voidaan käyttää pro bono -töitä, jotka tarkoittavat sitä, että asiakkaille tarjotaan palveluita ilmaiseksi tai pientä muodollista korvausta vastaan. Tällä tavoin saadaan maksutonta julkisuutta ja voidaan parantaa imagoa sekä luoda mahdollisia alkukontakteja kannattavampia töitä tavoiteltaessa. (Sipilä 2003, 63, 64.)

Edellä mainitut tavat tehdä hinnoittelua ovat täysin teoreettisia, ja olen huomannut tätä opinnäytetyötä tehdessäni, että yritys X:n tapa hinnoitella palvelujaan sisältää osia niin markkinaperusteisesta, asiakasperusteisesta kuin myös omiin tavoitteisiin pohjautuvasta hinnoittelusta. Yritys X on ottanut omassa toiminnassaan huomioon myös sosiaalisen hinnoittelun. Näiden hinnoittelutyyppeiden vaikutusta yrityksen kannattavuuteen analysoidaan opinnäytetyön loppuvaiheessa yksityiskohtaisemmin.

3 Kustannukset ja laskentatoimi

Kustannuksen määritelmänä käytetään rahamääräisesti ilmaistua tuotantoprosessin aikana tapahtunutta tuotannontekijän käyttöä tai kulutusta. Kustannuksen rahamääräisyys syntyy siitä, kun lasketaan käytetyn tuotantotekijän määrä ja siihen käytetty yksikköhinta. Laskentatoimen tehtäviin kuuluu kustannusten selvittäminen ja rekisteröinti sekä niiden kohdistaminen laskentakohteilleen. (Kinnunen ym. 2002, 163.) Yrityksen kannattavuuden näkökulmasta onkin tärkeää, että kustannukset eritellään ja kohdistetaan oikein. Tällöin yritys voi tehdä tehokkaita päätöksiä rahankäytön suhteen.

3.1 Kustannusten kohdistaminen

Kustannusten kohdistaminen on myös tärkeää yrityksen kannattavuuden analysoinnissa. Jotta yritys voi toteuttaa strategiaansa, on johdon oltava perillä siitä, mistä kustannukset syntyvät. Tämän takia yrityksen kustannuksille määritellään keskeiset laskentakohteet. Laskentakohteiden määrittely on yrityksen strategiaan ja sen toimintaan mukautettu järjestelmä, jotta yrityksen johto saa tarvittavan informaation tukemaan strategian toteutumista. Laskentakohteet ovat niitä tekijöitä, joiden kustannuksia halutaan eritellä. Laskentakohde voi olla esimerkiksi palvelu tai tuote. Palvelusta syntynyt kustannus voi olla tuotteen huolto ja tuotteesta syntynyt kustannus jokin konkreettinen hyödyke. (Ikäheimo ym. 2011, 82.)

Yrityksen kannattavuuden näkökulmasta kustannukset ovat yksi keskeisistä asioista, johon johto voi puuttua. Kustannusten hallitseminen on johtanut siihen, että yritys pyrkii keskittymään toiminnassaan asiakkaalle toimitetun tuotteen tai palvelun parantamiseen eri toiminnoin sekä näihin toimintoihin liittyvien kustannustekijöiden johtamiseen. Kustannustekijät ovat laskentakohteen kokonaiskustannuksiin vaikuttavia tekijöitä. Kustannustekijä voi olla esimerkiksi tuotteen valmistuksessa käytetty raaka-ainemäärä. (Ikäheimo ym. 2011, 82, 83.)

Johdon valittua tärkeimmät laskentakohteet, jää kustannuslaskennan tehtäväksi allokoida, eli kohdistaa kustannukset laskentakohteilleen ja raportoida niistä yrityksen johdolle. Tyypillisen kustannusjärjestelmän mukaisesti kustannusten mittaamisessa hyödynnetään kaksivaiheista järjestelmää. Ensimmäisessä vaiheessa kustannukset luokitellaan yrityksen asettamalla tavalla esimerkiksi kustannuslajeittain. Varsinainen kohdistaminen tapahtuu toisessa vaiheessa, jossa kustannuksille etsitään niiden laskenta-

kohteet. Perusteena käytetään sitä, kuinka paljon ne ovat käyttäneet tuotannon tekijöitä. (Ikäheimo ym. 2011, 84.)

Myös kustannusten kohdistaminen voidaan kuvata kaksivaiheisena prosessina. Prosessissa ilmenee yrityksen välittömät ja välilliset kustannukset. Laskentakohteelle on ensin mielekästä kohdistaa välittömät kustannukset. Ne ovat sellaisia kuluja, jotka ovat selvästi osoitettavissa tietylle laskentakohteelle, kuten työkustannukset, jotka ovat selvästi osoitettavissa jonkin palvelun tuottamiselle. Toisessa vaiheessa kohdistetaan yrityksen välilliset kustannukset. Ne ovat kustannuksia, joita ei voi tai kannata kohdistaa suoraan tietylle laskentakohteelle. Esimerkkinä ovat markkinointikustannukset, jotka eivät ole suoraan liitettävissä jonkin yhden ainoan tuotteen tai palvelun aiheuttamaksi kustannukseksi. (Kinnunen ym. 2007, 84.)

3.2 Muuttuvat ja kiinteät kustannukset

Toiminta-asteen vaihtelu ja siitä seuraavat muutokset kustannuksissa on tärkeä ottaa huomioon kuluja seurattaessa. Kustannusten jaottelu sen mukaan, miten ne reagoivat toiminta-asteen muutoksiin, on hyvä apuväline kustannusten laskemiseen ja hallintaan. Jos toiminta-asteen muutos ei vaikuta kustannuksiin, on kyse kiinteistä kustannuksista. Näihin lukeutuu esimerkiksi toimitilojen vuokrat. Kun toiminnassa tapahtuva muutos vaikuttaa kustannusten suuruuteen, on kyse muuttuvista kustannuksista. Näihin lukeutuu esimerkiksi raaka-ainekustannukset. (Kinnunen ym. 2007, 85.) Palvelualalla muuttuvat kustannukset ovat palvelun tuottamiseen liittyviä kuluja, jotka luonnollisesti syntyvät silloin, kun palvelu saadaan myydyksi (Selander & Valli 2007, 45).

Muuttuvien ja kiinteiden kustannusten lajittelussa on hyvä ottaa huomioon myös aikaväli, jolta tarkkailu tehdään. Tarpeeksi lyhyellä tähtäyksellä kaikki kustannukset ovat kiinteitä kustannuksia, koska vaikka toiminta-aste laskisi voimakkaasti, niin esimerkiksi jo ostetut ja ylijäävät raaka-aineet jäävät yrityksen kuluiksi. Vastaavasti pidemmällä aikavälillä esimerkiksi johdon palkat saattavat nousta toiminta-asteen kasvaessa. Tällöin aiemmin kiinteistä kustannuksista tulee muuttuvia kustannuksia. (Kinnunen ym. 2007, 85.)

3.3 Kustannuslaskenta ja kannattavuus

Kustannuslaskenta tuottaa tärkeää tietoa yrityksen johdolle, jotta se voi suunnitella toimiaan tehokkaasti, tehdä toiminnan jatkuvuuden kannalta järkeviä päätöksiä sekä yritystoiminnan valvontaa varten. Yrityksen toiminnan tehokkuuden suhteen keskeisin mittari on yrityksen tuottama voitto. Sisäisen laskennan suhteen tämä tarkoittaa tuottojen ja kustannusten synnyttämää erotusta. Kannattavuuden arvioimisessa kustannuslaskenta on erittäin tärkeässä roolissa, sillä ilman sitä kannattavuutta ei voida ennustaa tai todeta myöhemmissä valvontalaskelmissa. (Ikäheimo ym. 2011, 82.)

Kun yritykselle syntyy kustannus esimerkiksi välittömien raaka-aineiden ostosta, puhutaan pagatorisesta kustannuksesta. Se tarkoittaa rahamaksuun perustuvaa kustannusta, jonka yritys tekee investointina, jotta se saisi tulevaisuudessa tuottoja tai muuta hyötyjä. Erottelu maksu- ja arvoperusteisen kustannus- ja kannattavuuskäsitteiden välillä on myös hyvä ymmärtää, kun tehdään analyyseja yrityksen kannattavuuden selvittämiseksi. Maksuperusteisessa laskennassa on kyse siitä, että kustannukset ja kannattavuus mitataan kassamaksujen pohjalta. Arvoperusteinen kustannuslaskenta taas on erityisesti hyödykkeiden jalostustoimintaan perustuvaa laskentaa. Tällöin kannattavuus ja kustannukset määritellään määrä- ja arvokomponenttien pohjalta. (Pellinen 2006, 67, 68.)

Maksuperusteisessa arvostamisessa kustannuslaskennan haastavuus ilmenee eritellessä päätöksenteon kohteen maksuvaikutuksia. Kannattavuuden näkökulmasta arviointikriteeriksi päätöksenteon kohteelle nousee se, tuottaako päätös positiivista kassavirtaa. Maksuperusteisessa arvostamisessa ongelma esiintyy siinä, milloin sitä kannattaa käyttää ja milloin ei. Jos esimerkiksi jonkin yrityksen raaka-aineet pilaantuvat katon vuotamisen vuoksi, katon korjaaminen olisi järkevää vain, jos korjaamisen johtaisi pelkästä korjaustoimenpiteestä aiheutuviin kassaan maksuihin. Tällainen yhteys on kuitenkin lähes mahdoton todeta, sillä yrityksen kassaan maksut muodostuvat pääasiallisesti kaikista sen osa-alueista. Maksuperusteisen laskennan käyttö kannattaakin vain silloin, jos kohde on selvästi rajattu. (Pellinen 2006, 68.)

Kuten jo mainittu, arvoperusteinen kustannuslaskenta pohjautuu määrään ja arvoon. Kannattavuuden arvioiminen voi olla melko hankalaa esimerkiksi tuotteen tai palvelun arvon määrittelyn takia. Syynä on se, että arvo ei ole objektiivinen vaan subjektiivinen asia. Laskentatoimen merkitys kasvaa arvoperusteisessa laskennassa, sillä tuotteen tai

palvelun arvon tulisi pohjautua laskelman käyttötarkoitukseen. Arvoperusteisessa laskennassa laskentatoimen tehtäväksi jää selvittää ne seikat, jotka johtavat yrityksen voittotavoitteeseen. Tuotteita valmistavan yrityksen näkökulmasta tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että kustannuslaskennassa tulee selvittää, millaisia, kuinka paljon ja miten tuotetta on valmistettava, jotta tavoitteeseen päästään. (Pellinen 2006, 69.)

4 Katetuottoajattelu

4.1 Lähtökohdat

Katetuottoajattelu on yrityksen taloudelliseen suunnitteluun keskittynyt työväline, joka auttaa yritystä analysoimaan erinäisten toimintavaihtoehtojen kannattavuusvaikutuksia. Oikean toimintamallin valitseminen edellyttää toimintavaihtoehtojen vertailu. Katetuottoajatteluun pohjautuvat analyysit auttavat yritystä arvioimaan toimintatapojen taloudellisia seuraamuksia. (Kinnunen ym. 2002, 168.)

Tutkimusta tehdessäni katetuottoajattelu ja sen avulla tehdyt laskelmat osoittautuivat erittäin tärkeiksi työkaluiksi yritys X:n taloudellisen seurannan suhteen. Voikin sanoa, että yrityksen toiminnan kehittämiseksi juuri tämän kaltaiset laskelmat ovat niiden yksinkertaisuudestaan huolimatta hyvin suuressa roolissa.

Katetuottoanalyysi on yksi yrityksen taloudelliseen seurantaan tarkoitettu analyttinen työkalu. Sen avulla yritysjohto voi tarkastella eri kannattavuuteen vaikuttavien tekijöiden suhdetta tuottoihin, kustannuksiin ja tulokseen. Katetuottoanalyysillä voidaan vastata esimerkiksi kysymyksiin, kuinka paljon tuotetta on myytävä, jotta yritys yltää positiiviseen tulokseen tai, millainen vaikutus hinnan nostamisella on yrityksen tulokseen. (Ikäheimo & Laitinen & Laitinen & Puttonen 2011, 111.)

Yhtenä katetuottoajattelun lähtökohtana pidetään sitä, että kun yrityksen volyymi muuttuu, niin sen kustannuksissa tapahtuu myös muutoksia. Tästä syystä on tärkeää, että kustannukset eritellään muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin, jotta kustannusten suhteen kyetään tekemään riittävän kattavaa seuranta. (Kinnunen ym. 2002, 168.)

Katetuottoajattelu soveltuu hyvin yrityksen kannattavuuden arviointiin lyhyellä aikavälillä ja yksi sen eduista on, että ajattelumallina kyse on hyvin yksinkertaisesta asiasta. Yksinkertaistetut kuusi perusolettamusta toimivat katetuottoajattelun pohjana, jotka ovat:

- Kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin
- Muuttuvat kustannukset ovat lineaariset. Tuotteita valmistavan yrityksen näkökulmasta tämä tarkoittaa, että muuttuvat yksikkökustannukset ovat samat riippumatta, kuinka paljon tuotetta valmistetaan.
- Kiinteät kustannukset ovat vakiot valmistusmäärästä riippumatta.
- Tuotteiden hinta on vakio.
- Tuotannon tekijöiden yksikköhinnat ovat vakiot.
- Kiinteisiin kustannuksiin luetaan korot ja poistot. (Eklund & Kekkonen 2011, 64, 65, 66.)

Katetuottoajattelun vahvuutena voidaan pitää sitä, että sen avulla saadaan monipuolista tietoa yrityksen nykytilasta. Katetuottolaskennalla voidaan selvittää erinäisiä yrityksen toimintaan liittyviä tunnuslukuja, joiden raportoiminen johdolle edesauttaa yrityksen kannattavuuden analysointia ja päätösten tekemistä. Laskettujen tunnuslukujen avulla toimenpiteet voidaan kohdistaa oikein. Johdon tasolla onkin tärkeää, että sen päätöksenteon tueksi annetaan riittävää kvantitatiivista ja rahamääräistä tietoa. (Kinnunen ym. 2002, 177.) Katetuottolaskennan tunnusluvut, joilla saadaan laskettua numeraalista tietoa yrityksen taloudesta, ovat katetuotto, katetuottoprosentti, kriittinen piste, varmuusmarginaali ja varmuusmarginaaliprosentti.

4.2 Katetuotto

Tunnuslukuista keskeisimmäksi nousee katetuotto, joka tunnetaan myös nimityksellä myyntikate. Se on pääasiallisesti pelkkään sisäiseen päätöksentekoon suunnattu tunnusluku, joten näin ollen eri yritysten välistä vertailua ei katetuoton avulla varsinaisesti tehdä. Katetuotto auttaa kuitenkin yritystä selvittämään oman toimintansa kannattavuutta. Sitä voidaan hyödyntää muun muassa eri tuotteiden tai palveluiden kannattavuutta. Katetuotto on erityisesti tuotteita valmistavien yritysten suosima tunnusluku niillä osastoilla, joissa tapahtuu myyntiä, ostoa tai valmistusta. Katetuotto lasketaan siten, että myyntituotoista vähennetään muuttuvat kustannukset. Muuttuvat kustannukset sisältävät esimerkiksi ostohinnat ja tuotteiden valmistuskustannukset. Johdon tasolla

katettuoton seuraaminen on tärkeää, sillä yrityksen kokonaistulokseen nähden kate-tuotto on keskeisessä roolissa. Kokonaiskatetuottotavoite saadaankin kiinteiden kulu-jen ja yrityksen johdon asettaman voittotavoitteen yhteissummana. Yrityksen johdon tuleekin ehdottomasti seurata myyntikatteen toteutumista. (Eklund & Kekkonen 2011, 64, 65.)

Kuten jo mainittu, katetuottoajattelun yksi perusolettamus on, että kustannukset jaetaan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Katetuoton laskemisessa tämä on oleellinen seikka, sillä ilman kustannusten jaottelua katetuottoa ei voida laskea. Kun myynnistä saaduista tuotoista vähennetään ensin muuttuvat kustannukset, saadaan katetuotto. Kun katetuotosta taas vähennetään yrityksen kiinteät kustannukset, saadaan tietää yrityksen liike-tulos, joko voitto tai tappio. Katetuotto ilmaisee näin ollen myyntituotoista sen osuuden, jolla voidaan kattaa kiinteät kustannukset ja joka jää mahdolliseksi voi-toksi. (Kinnunen 2002, 170; Tomperi 2013, 20.)

Kaava, jolla katetuotto ja lopulta myös tulos voidaan laskea, on seuraava (Tomperi 2013, 20). Samaan kaavaan olen sisällyttänyt esimerkkilaskelman.

Myyntituotot	100 000,00 €	
- Muuttuvat kustannukset	50 000,00 €	
= Katetuotto	50 000,00 €	
- Kiinteät kustannukset	25 000,00 €	
= Tulos	25 000,00 €	(4)

Esimerkkilaskelmasta saadaan hyvin eriteltyä kustannusten suhdetta syntyneeseen tulokseen. Laskelma osoittaa myös, että myyntituotoista vähennettyjen muuttuvien kus-tannusten jälkeen katetuotoksi jäänyt osuus kattaa myös kiinteät kustannukset. Näin ollen tilanteessa on syntynyt voittoa.

4.3 Katetuottoprosentti

Katetuottoprosentti on nimensä mukaan katetuoton prosentuaalinen osuus yrityksen myyntituotoista. Katetuotto itsessään on absoluuttinen luku, joka kertoo euromääräi-sesti katetuoton määrän. Sen avulla on hankala vertailla erikokoisten yritysten menes-tymistä, koska mitä suurempi yritys, sitä suurempi tulisi sen katetuoton euromääräisenä olla. Tämän takia on järkevämpää ilmaista katetuotto prosentteina. Aikaisemmasta katetuottoesimerkistä katetuottoprosentiksi saadaan 50 prosenttia. Prosentti kertoo,

että jokaisesta ansaitusta eurosta yritykselle jää 50 senttiä kiinteisiin kuluihin ja sen voittoon. (Eklund & Kekkonen 2011, 67.)

Katetuottoprosenttia voidaan hyödyntää yrityksen taloudellisen tilanteen kartoittamiseksi esimerkiksi eri aikakausittain. Sillä voidaan myös laskea katetuoton tapaan eri osastojen, tuotteiden tai palveluiden katetuottoprosentit, joita voidaan edelleen verrata keskenään. Lisäksi katetuottoprosenttia voidaan verrata samalla toimialalla toimivien muiden yritysten katetuottoprosentteihin ja toimialan keskimääräiseen kannattavuuteen. (Eklund & Kekkonen 2011, 68; Mäkinen ym. 2004, 44.)

4.4 Kriittinen piste

Yrityksen tehdessä enemmän tuottoa kuin sillä on kustannuksia, syntyy luonnollisesti voittoa. Kriittisen piste (KRP) on sen sijaan se myynnin määrä, jolla yritys yltää nollatulokseen. Tällöin myyntituotoista vähennettyjen muuttuvien kustannusten jälkeen yritykselle jää tasan saman verran varoja, kuin sillä on kiinteitä kustannuksia. Yritykselle ei jää näin ollen myöskään yhtään voittoa tai synny tappiota. Jotta kriittinen piste voidaan laskea, on ensin tiedettävä kiinteät kustannukset ja katetuottoprosentti. Kriittinen piste on helposti laskettavissa seuraavalla kaavalla. (Eklund & Kekkonen 2011, 68; Mäkinen ym. 2004, 44.)

$$\text{KRP} = \frac{\text{Kiinteät kustannukset}}{\text{Katetuotto-\%}} \times 100 \quad (5)$$

Esimerkkikaavan 4 mukaisen laskelman kriittisen pisteen myyntimääräksi saadaan laskukaavan 5 mukaan 50 000 euroa. Tällöin katetuotoksi jää 25 000 euroa, koska katetuottoprosentti on edelleen 50 prosenttia. Kun katetuotosta vähennetään kiinteät kustannukset, jää yrityksen tulokseksi nolla euroa.

4.5 Varmuusmarginaali ja varmuusmarginaaliprosentti

Varmuusmarginaali kertoo yritykselle sen, kuinka paljon sen myynti saa laskea ennen kuin toiminta muuttuu tappiolliseksi. Käytännössä tämä tarkoittaa siis toteutuneen myynnin ja kriittisen pisteen erotusta. Usein varmuusmarginaalia hyödynnetään siis sen tiedon saamiseen paljon tulos saa laskea. Varmuusmarginaalia voidaan kuitenkin käyttää myös tappiollisessa tilanteessa siten että selvitetään, kuinka paljon myyntiä

tulisi nostaa, jotta päästäisiin nollatulokseen. Varmuusmarginaali voidaan mitata kate-tuoton tavoin joko rahamääräisenä lukuna sekä prosentteina. Prosentuaalinen osuus saadaan jakamalla toteutunut rahamääräinen varmuusmarginaali myyntituotoilla. (Eklund & Kekkonen 2011, 69.)

Esimerkkilaskelman 4 tapauksesta laskettu kriittinen piste kaavan (5) mukaan oli 50 000 euroa. Näin ollen vähentämällä toteutuneista myyntituotoista kriittinen piste saadaan varmuusmarginaaliksi 50 000 euroa. Suhteuttamalla varmuusmarginaali toteutuneisiin myyntituottoihin saadaan prosentuaaliseksi osuudeksi 50 prosenttia. Myyntituotot saavat siis laskea 50 prosenttia ennen kuin tulos kääntyy tappiolliseksi.

5 Kannattavuuden parantaminen

Yrityksen kannattavuuden parantamiseksi on ensin tunnettava ne tekijät, jotka vaikuttavat kannattavuuteen. Tärkeimmät tekijät, jotka on hyvä tietää, ovat riittävä katetuoton määrä, myynnin lisääminen, hinnan nostaminen, kustannusten karsiminen ja tuotevalikoiman muuttaminen. Näihin tekijöihin puuttumalla voidaan vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen varsin tehokkaasti. (Eklund & Kekkonen 2011, 70, 72, 73, 74, 75.)

5.1 Myynnin lisääminen

Myynnin lisääminen on luonnollisesti yksi niistä keinoista, joilla yrityksen kannattavuutta voidaan mahdollisesti parantaa. Markkinoinnin ja muihin myyntiin liittyvien toimenpiteiden tehostaminen voi edesauttaa yrityksen myyntiä, jolloin myös sisään tuleva rahavirta kasvaa. Myynnin lisäämisessä on kuitenkin otettava huomioon myös kustannusten kasvaminen. Muuttuvat kustannukset kasvavat suhteessa myyntiin määrään sekä lisääntyneet markkinointitoimenpiteet luovat yritykselle lisäkustannuksia. Myynnin lisääminen edesauttaa yrityksen kannattavuuden parantamisessa vain, jos syntyneet lisäkustannukset ovat pienemmät kuin lisämyynnistä saatu katetuoton lisäys. (Eklund & Kekkonen 2011, 72.)

Hinnan säätely alentamalla tuotteen tai palvelun hintaa on yksi niistä keinoista, joilla voidaan lisätä myyntiä. Tällöin on kuitenkin hyvä ottaa huomioon katetuotto-prosentissa tapahtuva muutos. Jotta vaikutus olisi yrityksen taloudelliseen tilanteeseen nähden

kannattava, on katetuoton lisäyksen oltava suurempi, kuin hinnan alennuksesta johtuva katetuoton vähennys. (Eklund & Kekkonen 2011, 72.) Hinnan alennuksen vaikutuksen yrityksen tulokseen voi laskea siten, että verrataan aikaisemman korkeammalla hinnalla ja halvemmalla hinnalla toteutuneita myyntejä keskenään.

Seuraavassa esimerkkilaskelmassa yritys on aiemmin ostanut tarjoamalleen palvelulle tuotetta hintaan 50 euroa ja palvelun myyntihinta on ollut 80 euroa. Palvelua on myyty kyseisellä hinnalla yhteensä 300 kertaa. Myöhemmin yritys on päättänyt alentaa palvelun hintaa 75 euroon, jolloin sitä on myyty 380 kertaa. Kiinteät kustannukset ovat olleet 2000 euroa.

Taulukko 2. Esimerkkilaskelma hinnan alentamisesta myynnin kasvattamiseksi (Eklund & Kekkonen 2011, 72, 73).

Palvelun hinta	80,00 €	75,00 €
Myyntituotot	24 000,00 €	28 500,00 €
- Muuttuvat kustannukset	15 000,00 €	19 000,00 €
Katetuotto	9 000,00 €	9 500,00 €
- Kiinteät kustannukset	2 000,00 €	2 000,00 €
Tulos	7 000,00 €	7 500,00 €

Taulukko 2 osoittaa, että viiden euron alennus palvelun hinnassa on kannattava, jos se johtaa 26,6 %:n myynnin kasvuun.

5.2 Hinnan nostaminen ja kilpailu

Kannattavuuden parantamiseen voidaan puuttua myös siten, että hintaa nostetaan sen laskemisen sijaan. Tällöin on kuitenkin oleellista, että kysyntämäärä ei muutu. Tällaisessa tapauksessa myyntituotot ja katetuotto nousevat samassa suhteessa. On kuitenkin erittäin mahdollista, että nostettu hinta vaikuttaa negatiivisesti kysyntään, jolloin se ei paranna yrityksen kannattavuutta. Kun hinnan muutos vaikuttaa kysyntään, on kyseessä kysynnän joustavuus hinnan suhteen, josta on kerrottu kohdassa 2.3. (Eklund & Kekkonen 2011, 73.)

Yrityksen mahdollisuus kannattavuuden parantamiseksi nostamalla hintaa on vahvasti sidoksissa siihen, millainen sen markkinatilanne on. Mikäli kilpailijoita on paljon, yrityksen on turha nostaa hintaa, koska tällöin kysyntä laskee. Asiakkaat luonnollisesti hake-

vat palvelun tai tuotteen siltä yritykseltä, jolta sen saa halvemmalla. Tilanne ei kuitenkaan aina ole näin yksiselitteinen. Yritys ei välttämättä nosta hintaa vain saadakseen parempia tuottoja, vaan joutuu tekemään sen niin sanotusti ylläpitääkseen kannattavuuttaan. Tällaisessa tilanteessa esimerkiksi kasvanut kulurakenne ajaa yrityksen nostamaan hintojaan, jotta kannattava tulos säilyisi ennallaan. (Eklund & Kekkonen 2011, 73, 74.)

Markkinatilanteen vaikutusta voidaan tarkastella myös yrityksen markkinavoiman näkökulmasta. Osana yrityksen kannattavuuden kehitystä tulee ottaa huomioon myös yrityksen tuottavuuskehitys. Kilpailu ja hajautunut markkinarakenne saavat aikaan hyvän tuottavuuskehityksen. Tämä tarkoittaa sitä, että tuottajat pakotetaan tarjoamaan minimikustannuksilla ja -voitolla palveluita tai tuotteita toiselle markkinaosapuolelle. Mikäli yrityksen markkinavoima on suuri, se voi välttää edellä mainitun kaltaisen paineen ja saada minivoittoa paremman tuloksen. (Pohjola & Koponen & Aro 2005, 165.)

Jotta markkinavoimaa voidaan erityisesti palvelualalla kasvattaa, on yrityksen panostettava siihen, että asiakas kokee palvelusta saamansa tarpeen riittävän tyydytetyksi. Tällöin myös kilpailukeinojen merkitys kasvaa. Palvelualalla yksi keino onkin palvelun erilaistaminen, jolloin asiakkaan kokema lisäarvo voi kasvaa ja yrityksen markkina-asema parantua. (Pohjola ym. 2005, 166.)

5.3 Kustannusten karsiminen

Se mihin yritys voi yleensä parhaiten puuttua oman kannattavuutensa parantamiseksi on sen kustannusrakenteen selvittäminen ja kustannusten karsiminen. Markkinoiden käyttäytyminen ei vaikuta siihen, voiko yritys karsia omia kulujaan, jolloin kulujen karsiminen onkin ensimmäisiä keinoja, joilla yritys lähtee kannattavuuttaan parantamaan. Yritys voi pyrkiä parantamaan kannattavuuttaan siten, että kulurakenteeseen puuttamalla se karsii muuttuvia tai kiinteitä kustannuksia. (Eklund & Kekkonen 2011, 74.)

Kustannusten karsiminen voidaan nähdä myös strategisena toimenä, jota nimitetään suurten tuotantomäärien kilpailustrategiaksi. Yleensä menestyneiden yritysten toiminta perustuu juuri tähän perusstrategiaan. Tällöin yritys pyrkii tuottamaan kilpailijoitaan halvemmalla tavoitellen optimaalista kulurakennetta. (Pellinen 2006, 262.)

Muuttuvien kustannusten karsimista voidaan tehdä siten, että puututaan niihin kustannustekijöihin, jotka ovat sidoksissa aikaan saatuun myyntimäärään. Näitä ovat valmistukseen liittyvät toiminnot ja valmistukseen liittyvät hankintasopimukset. Valmistusprosessiin liittyvien turhien toimintojen poistaminen ja vaihtoehtoisen, edullisemman toimintatavan etsiminen, voi edesauttaa yrityksen kulujen pienentämistä. Lisäksi kannattavuutta voidaan yrittää parantaa siten, että hankintasopimuksia kilpailutetaan ja keskitetään, jotta voidaan saada suurempia alennuksia. (Eklund & Kekkonen 2011, 74.)

Se miten esimerkiksi palvelua tuotetaan ja siihen liittyviä muuttuvia kuluja karsitaan, ei luonnollisesti saisi vaikuttaa itse palvelun laatuun. Yritys X:n toiminnassa painotettiin tietyssä vaiheessa uusien yritykselle edullisempien palveluiden ja toimintamallien merkitystä, jolloin vanhat palvelumallit jäivät vähemmälle huomiolle. Tärkeää onkin pystyä hallitsemaan kokonaisuutta parhaalla mahdollisella tavalla.

Kun yritys pyrkii parantamaan kannattavuuttaan esimerkiksi myyntiä ja tuotantoprosesseja tehostamalla, on sillä vaikutus myös yrityksen kiinteisiin kustannuksiin. Suuremmat myyntimäärät vaativat suurempia ponnisteluja, esimerkiksi markkinoinnissa. Myös hallintapuolen kustannukset kasvavat, koska henkilökuntaa saatetaan tarvita lisää suurempien myyntimäärien toteuttamiseksi. Nämä seikat on tärkeä ottaa huomioon ja niitä olisikin hyvä oppia hallitsemaan mahdollisimman kustannustehokkaasti. Kiinteät kustannukset luonnollisesti kasvavat, mutta niihin voidaan vaikuttaa siten, että tarkistetaan, että hallinnon prosessit hoituvat niin tehokkaasti kuin mahdollista. Lisäksi yrityksen tilakysymykset ja sopimukset tulisi tarkistaa hintojen varalta aika ajoin. (Eklund & Kekkonen 2011, 74, 75.)

5.4 Tuote- ja palveluvalikoimat

Tuote- tai palveluvalikoimat ja niiden tuoman tuoton seuraaminen on myös yksi niistä keinoista, joilla yritys voi parantaa kannattavuuttaan. Kun yritys seuraa tuote- tai palvelukohtaisesti saatuja katetuottoja, voi se keskittää toimintaansa siten, että yritys poistaa valikoimastaan ne palvelut tai tuotteet, joiden katteet ovat heikoimmat. Katetuottoprosenttien ja katetuottojen seuraaminen euromääräisesti on laskennallinen keino, jolla voidaan asettaa palvelut tai tuotteet paremmuusjärjestykseen. Tärkeää on kuitenkin ottaa huomioon laskelmia tehdessä, että pelkän katetuottoprosentin seuraaminen voi antaa harhaanjohtavaa tietoa. Onkin hyvä katsoa, mikä tuotteista tai palveluista antaa

euromääräisesti parhaan katetuoton, jotta tiedetään mikä tuottaa parhaiten. (Eklund & Kekkonen 2011, 75.)

Taulukko 3. Esimerkilaskelma palveluiden katetuotoista (Mäkinen & Stenbacka & Söderström 2004, 75; Eklund & Kekkonen 2011, 75).

	Palvelu 1	Palvelu 2	Palvelu 3	Yhteensä
Myyntituotot	50 000,00 €	33 000,00 €	65 000,00 €	148 000,00 €
- Muuttuvat kustannukset	25 000,00 €	18 500,00 €	38 000,00 €	81 500,00 €
Katetuotto	25 000,00 €	14 500,00 €	27 000,00 €	66 500,00 €
- Kiinteät kustannukset				60 000,00 €
Voitto				6 500,00 €
Katetuotto-%	50 %	44 %	42 %	44,9 %

Taulukossa 3 olevassa esimerkissä saadaan selville palvelukohtaiset katetuotot sekä katetuotto prosentit. Lisäksi laskelmassa voidaan selvittää kokonaiskatetuotto ja keskimääräinen katetuotto prosentti. Laskelma myös osoittaa, että euromääräisesti parhaan tuoton antaa palvelu 3, vaikka sen katetuotto prosentti on pienempi kuin kahdella muulla palvelulla.

5.5 Herkkyysanalyysi

Yksi tapa seurata kannattavuustekijöitä ja niiden vaikutusta yrityksen menestykseen on tehdä herkkyysanalyysi. Analyysissa vaihdetaan muuttuja kerrallaan ja katsotaan, millainen vaikutus sillä on muihin kannattavuuteen liittyviin tekijöihin. Tämän tyyppinen laskumenetelmä auttaa yritystä jäsentämään kannattavuuteen liittyviä tunnuslukuja sekä analysoimaan millainen yhteys kannattavuustekijöillä on sen tulokseen ja tunnuslukuihin. (Eklund & Kekkonen 2011, 71, 72.)

Seuraavassa esimerkilaskelmassa eritellään hinnan korotuksen ja myynnin lisäämisen sekä muuttuvien ja kiinteiden kustannusten karsimisen vaikutusta yrityksen tulokseen ja tunnuslukuihin. Oletuksena laskelmalle on se, että yhtä tekijää muuttamalla muut tekijät pysyvät ennallaan. Esimerkki ei tästä syystä vastaa kuitenkaan täysin todellisuutta juuri sen takia, että yleensä yhden tekijän muuttaminen muuttaa todennäköisesti myös muita muuttujia. Esimerkiksi kun hintaa nostetaan, niin myyntimäärän voidaan olettaa laskevan. (Eklund & Kekkonen 2011, 71.)

Taulukko 4. Herkkyysanalyysi (Eklund & Kekkonen 2011, 71).

	Lähtötilanne	Myyntimäärä +5%	Hinta +5 %	Muuttuvat kustannukset -5 %	Kiinteät kustannukset -5 %
Myyntituotot	5 000,00 €	5 250,00 €	5 250,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €
- MuKut	2 500,00 €	2 625,00 €	2 500,00 €	2 375,00 €	2 500,00 €
Katetuotto	2 500,00 €	2 625,00 €	2 750,00 €	2 625,00 €	2 500,00 €
- KiKut	1 500,00 €	1 500,00 €	1 500,00 €	1 500,00 €	1 425,00 €
Tulos	1 000,00 €	1 125,00 €	1 250,00 €	1 125,00 €	1 075,00 €
Katetuotto-%	50,0 %	50,0 %	52,4 %	52,5 %	50,0 %
Kriittinen piste	3 000,00 €	3 000,00 €	2 863,64 €	2 857,14 €	2 850,00 €
Varmuusmarginaali	40,0 %	42,9 %	45,5 %	42,9 %	43,0 %

Esimerkkitapauksen herkkyysanalyysi osoittaa, että myyntimäärää ja hintaa nostamalla tai muuttuvia kustannuksia alentamalla yritys voi parantaa euromääräistä katetuottoaan. Taulukko osoittaa myös, että vaikka myyntimäärää nostetaan, ei se vaikuta kate-tuottoprosenttiin, koska muuttuvat kustannukset nousevat samassa suhteessa. Kate-tuottoprosentin parantamisen suhteen parhaat keinot ovat hinnan nostaminen tai muut-tuvien kustannusten karsiminen.

5.6 Johtaminen

Kuten aikaisemmissa luvuissa on jo tullut ilmi, sisäinen laskentatoimi on johdon päätöksentekoa tukevaa toimintaa. Johdon päätöksenteko ei kuitenkaan pohjaudu pelkäs-tään analysoituun numeraaliseen informaatioon, vaan siihen vaikuttaa myös yrityksen muut tavoitteet ja kvalitatiivinen näkökulma (Kinnunen ym. 2002, 177). Tämän takia tässä teorialuvussa käsitellään vielä niitä johtamiseen liittyviä tekijöitä, jotka ovat olleet tutkimuksen kannalta oleellisia tekijöitä ja joiden avulla yrityksen kannattavuutta voi-daan tehostaa. Yritys X:n toimintaa tutkiessa johdon näkökulmasta nousi näkyvimmiiksi tekijöiksi toiminnan tehokkuus, tulosten mittaus, toiminnan ohjaus ja budjetointi.

Johdon strategiseen toimintaan ja menestyksekkään tulevaisuuden takaamiseksi yri-tyksen toiminnassa kannattaa kiinnittää huomiota sen visioon. Visio on pitkällä aikajän-teellä käytettävä näkemys yrityksen tulevaisuuden tilasta ja joka näin ollen ohjaa sen strategista toimintaa. Vision tehtävän on luoda organisaatiolle tavoite, joka on selkeä, uskottava, vaikuttava ja joustava. Jotta koko henkilöstö saadaan toimimaan vision to-

teutumiseksi, on sen oltava riittävän kunnianhimoinen, mutta toteuttavissa oleva. Lisäksi on tärkeää, että se sisältää sanoman, joka saa ihmiset innostumaan ja haluaamaan sen toteutumista. Johdon kannalta on tärkeää, että vision toteutumiseksi ollaan riittävän määrätietoisia ja viestintäkykyisiä, jotta koko organisaatio saadaan sisäistämään vision merkityksen ja toteuttamaan sen käytännössä. Vision pohjana toimiikin riittävän tehokas johtajuus ja se, että visio antaa organisaatiolle yhteisen pääsuunnan ja sen avulla kyetään keskittämään toiminta siten, että toiminta kulkee lopulta kohti haluttua päämäärää. (Kamensky 2010, 78, 79, 81, 82.)

Yritys X:n tapauksessa visio on myös määritelty selkeästi koko sen konsernitasolla. Sen tavoitteena on olla markkinoiden ykköspaikalla tulevana vuosina ja laajentaa toimintaa edelleen keskeisille paikkakunnille koko Suomessa. Se miten yritys X:n visiota toteutetaan käytännössä ja, millainen yhteys sillä on yrityksen kannattavuuden parantamiseen, tarkkaillaan tarkemmin vielä opinnäytetyön analyysivaiheessa.

5.6.1 Tehokkuus

Tehokkuus tarkoittaa yrityksen toiminnan kannalta sitä, että asiat tehdään asiakkaan saamaan arvoon nähden mahdollisimman tuottavasti. Kyseessä on siis arvon ja tuottavuuden välistä suhdetta kuvaava asia. Yrityksen tuleekin pyrkiä aina tuottamaan maksimaalinen arvo asiakkaalle ja sen tulee olla suurempi kuin siihen käytetyt resurssit. Johdon ja kannattavuuden näkökulmasta yrityksen toimintaa tuleekin johtaa siihen suuntaan, että erotus saatujen hyötyjen ja kustannusten välillä olisi mahdollisimman suuri. (Karlöf 2004, 5, 6, 7.)

Tehokkuuden ja kustannusten välinen suhde on myös hyvä ymmärtää. Tehokkuudesta puhuessa yrityksen toiminta voi olla siinä pisteessä, että se tuottaa asiakkaille tuotteita tai palveluita hinnalla, jotka alittavat sen tuotantokustannukset. Tehokkuuden näkökulmasta tämä voi yrityksen mielestä tarkoittaa sitä, että yrityksellä on tuotanto-ongelma. Erityisesti tuotteita valmistavat yritykset voivat kohdata tämän kaltaisen ongelman, mutta myös palvelua tarjoavalla yrityksellä tilanne voi luonnollisesti olla mahdollinen. Kyse on siitä, että minkä arvoisena asiakas näkee palvelun tai tuotteen, eli miten paljon hän on siitä valmis maksamaan. Tällöin kannattavuutta pitää yrittää parantaa alentamalla kustannuksia, jotta voidaan myydä niillä hinnoilla, joilla tuote tai palvelu saadaan kaupaksi. (Karlöf 2004, 10.)

Tehokkuus liittyy vahvasti myös päätöksentekoon. Tehokkaalla päätöksenteolla yritys pyrkii tekemään ratkaisuja, joilla on positiivinen vaikutus kokonaisuuteen. Tärkeää tehokkaan päätöksenteon toteutumiseen on se, että ongelma ja tavoitteet tulee määrittää riittävän hyvin. (Karlöf 2004, 130, 131.) Johtaja voi esimerkiksi joutua tilanteeseen, jossa hänen tulee tehostaa alaistensa toimintaa kannattavuuden parantamiseksi. Tällöin tiedostetaan ongelma ja tavoite. Se miten johtamista käytännön tasolla toteutetaan, on luonnollisesti myös vahvasti sidoksissa yksilön tapoihin johtaa. Koska tässä opinnäytetyössä halutaan selvittää, millaisia toimia käytännön tasolla voidaan toteuttaa, ei johtajuuteen liittyviä luonneteorioita kuitenkaan käsitellä.

5.6.2 Tulosten mittaus ja toiminnan ohjaus

Yksi lähtökohta tulosten mittaukseen ja toiminnan ohjaukseen on se, että yrityksessä käytetään tulokseen pohjautuvaa palkkausta (Karlöf 2004, 156). Yritys X:ssä palkkaus tapahtui juurikin myynnin määrään pohjautuen, joten tämän kaltaiset tekijät on hyvä ottaa huomioon. Lisäksi yritys X:n johto otti tutkimusjakson aikana tuloksen mittaukseen ja toiminnan ohjaukseen liittyviä tekijöitä käyttöönsä kannattavuutensa parantamiseksi pyrkien tehostamaan yrityksen myyntiosastoa.

Käytännössä tulosten mittauksessa ja toiminnan ohjauksessa on kyse siitä, että pyritään kehittämään työntekijöiden osaamista ja toimintaa siihen suuntaan, että se johtaa mitattavissa olevaan kehitykseen. Se mitä mitataan ja mihin yritys strategisesti pyrkii, on kiinni siitä, mitä yritys haluaa saavuttaa. Yritys voi haluta esimerkiksi laajentua, tällöin yrityksen toiminnassa mitataan laajentumiseen liittyviä tekijöitä siihen saakka kunnes tavoite on saavutettu. (Karlöf 2004, 156).

Tulostavoitteiden asettaminen on yksi mitattava tekijä, joka on johdon tasolla helppo tehdä. Tavoitteiden pilkkominen on osa johdon perustehtäviä ja ne tukevat koko organisaation osien tehostamista. Valitettavan usein käy kuitenkin niin, että tällaiset tulostavoitteet tuntuvat työntekijöistä keinotekoisilta, eikä niiden merkitystä kokonaisuuteen täysin ymmärretä. Asia on kuitenkin niin, että tavoitteiden asettaminen ja niiden onnistuminen on yrityksen kannattavuudelle positiivinen asia. (Karlöf 2004, 156.)

Yksi tavoite, jonka jokainen yritys varmasti myös jossain vaiheessa kohtaa on myyntivolyymin kasvattaminen. Tapa, jolla siihen halutaan päästä voi olla esimerkiksi myyntiorganisaation tehostaminen. Siihen voi liittyä rekrytointia tai muita toimenpiteitä, joilla

myyntiä saataisiin parannettua, kuten myyntituloksien asettamista. Mittaus tapahtuu esimerkiksi siten, että katsotaan toimitettujen yksiköiden lukumäärää, syntynyttä tuloa, tai esimerkiksi asiakaskäyntien määrää. Jos tuloksista huomataan, että asiakaskäyntien kasvanut lukumäärä johtaa myyntivolyymin kasvamiseen, voidaan olettaa että mittauksesta on ollut hyötyä ja asiakaskäyntejä kannattaa lisätä, jolloin myös yrityksen kannattavuutta saadaan parannettua. (Karflöf 2004, 161.)

6 Tutkimuksen toteuttaminen

6.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Tätä tutkimusta lähdettiin työstämään Metropolia ammattikorkeakoulun liiketalouden koulutusohjelmaan kuuluvan ammattiharjoittelun yhteydessä. Ammattiharjoittelu kesti viisi kuukautta, jonka aikana tutkimusta varten tarvittavat tiedot kerättiin. Harjoittelun aikana heräsi kysymyksiä yritys X:n kannattavuuden nykytilasta ja sen parantamisesta. Lähtökohtaisesti halusin selvittää kannattavuustekijöiden vaikutusta yritys X:n toimintaan siten, että kun kannattavuustekijöistä raportoidaan johdolle, onko niillä toivottu kannattavuutta parantava vaikutus. Tutkittava aihealue sisältää siis kannattavuustietojen analysointia, mutta myös sitä miten yritys X:n johto hyödyntää saatuja kannattavuustietoja käytännön tasolla ja millainen vaikutus sillä on lopulta koko yrityksen toimintaan.

Tutkimuksen tekeminen tapahtui osittain myös yritys X:n johtajan kanssa. Kannattavuuteen liittyviä tekijöitä analysoitiin yhdessä ja niiden pohjalta pääsin osallistumaan toimiston toiminnan kehittämiseen käytännön tasolla. Tämän kaltainen käytäntö edes auttoi tutkimuksen tekemistä ja syvensi haluani pyrkiä löytämään yritys X:n toimintaa kehittäviä tekijöitä oman osaamisalueeni puitteissa. Havainnointi kannattavuustekijöiden vaikutuksesta johdon toiminnan tasolla tehtyihin päätöksiin ylti lopulta siihen, että olin osallisena suunnittelemassa yrityksen tarjoamiin palveluihin liittyvien ratkaisujen sisältöä. Mahdollisuus tutustua yritystoiminnan kehittämiseen käytännössä ja siitä saadun kokemuksen sekä tehtyjen havaintojen yhdistäminen tämänkin tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen oli mielenkiintoista ja teki tutkimuksen toteuttamisesta erittäin mielekäästä.

6.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimus tehtiin laadullista, eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Laadullisen menetelmän toteuttaminen sopii sellaisille kohteille, joissa pyritään selvittämään tapahtumaan, prosessiin tai prosessiin osallistuvien henkilöiden mielipiteitä kohteen luonteesta. Lisäksi laadullinen analyysi tukee ajatusta, jossa entuudestaan epäselvää kohdetta lähdetään tutkimaan ja josta ei ole mielekästä toteuttaa määrällistä analyysiä. (Opinnäytetyöohje 2013, 9.)

Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän luonteen mukaisesti tutkimus pyrkii löytämään kuvailevaa ja arvioivaa ratkaisua tutkimusongelmaan ja siitä syntyviin tutkimuskysymyksiin. Tarkoituksena onkin saada esimerkiksi haastatteluiden avulla mielipiteitä aihealueeseen ja pyrkiä löytämään syy-seuraussuhteita tarkkailtavien asioiden välillä. (Kvalitatiivinen tutkimus 2013.) Tutkimuksessa haluttiin löytää toimivaa yrityskokonaisuutta kuvaava ratkaisu sen kannattavuudessa ilmenevien seikkojen näkökulmasta. Koska määrällistä analyysiä ei ollut mielekästä tehdä, päädyin siihen että kvantitatiivisen tutkimuksen metodit ja ominaispiirteet toimivat tutkimusongelman ratkaisemisessa parhaiten.

Laadullisen tutkimuksen yhtenä lähtöajatuksena voidaan pitää myös sen monimuotoisuutta. Sille on ominaista sen rikkaus, monitasaisuus ja kompleksisuus. (Alasuutari 2011, 84.) Tavoitteena oli siis asettaa tutkimukselle mahdollisimman kokonaisvaltaiset raamit, joiden pohjalta kyettiin kuvailemaan haluttua ilmiötä ja selittää tutkitavan kohteen monia eri osa-alueita. (Pitkäranta 2010, 14.)

6.3 Tiedon keruu

Tutkimuksen toteutus ja siihen kerätty tarvittava materiaali pohjautuu viiden kuukauden aikana tehtyihin kannattavuuteen liittyviin laskelmiin, niiden raportointiin yritys X:n johdolle ja havaintoihin sen toiminnassa tapahtuneisiin muutoksiin sekä toimintaan yleisesti. Tutkimuksen tueksi tehtiin myös haastatteluja toimistossa työskentelevien henkilöiden kanssa. Tutkimuksen ajanjaksoksi asettuivat kuukaudet toukokuusta syyskuuhun.

Kannattavuuslaskelmien sisältö käsitti katetuottolaskentaa, kulurakenneseurantaa, ja potentiaalisten tulojen selvittämistä. Tutkimusta varten tehdyissä kannattavuuslaskelmissa ilmeneviä lukuja muutettiin tutkimuksen raporttiosuutta varten, koska oikeita lu-

kuja ei saa opinnäytetyössä esittää. Muutoksissa otettiin huomioon se, että katetuotto-prosentti säilyy kuitenkin samana verrattuna todellisiin lukuihin. Muutokset suoritettiin näin ollen kuukausittain esimerkiksi yritys X:n jokaisessa kuluerässä ja liikevaihdossa. Katetuotto-prosentin säilyminen samana tarkoittaa tutkimuksen kannalta sitä, että luvut ovat suhteessa vertailukelpoiset yritys X:n todellisiin lukuihin. Tällöin tutkimuksessa voidaan myös todeta ja esittää yrityksen kannattavuus ja tunnusluvut.

Havainnointi yritys X:n toiminnan seuraamisessa pohjautui siihen lähtökohtaan, että tutkimusta varten saataisiin myös näkökulma, joka ottaa huomioon sen miten yritys todellisuudessa kehittyy ja elää alati muuttuvassa ja siihen vaikuttavassa ympäristössä. Näin ollen tutkimusprosessin edetessä tarkkailin muun muassa sitä, miten koko konsernitason johtaja sekä Helsingin toimiston johtaja suhtautuivat esimerkiksi kuluseurannassa ilmeneviin seikkoihin.

Tutkimukseen kuuluvien haastattelujen haastattelumenetelmänä toimi avoin haastattelu. Vaikka aihealue on ennalta rajattu ja kysymykset laadittu tutkimusongelman ja –kysymysten sekä tutkimuksessa tehtyjen havaintojen pohjalta, oli pääasiallinen tarkoitus saada avoimen haastattelun luonteen mukaisesti vastaajan näkemyksiä aiheeseen keskustelunomaisessa tilanteessa (Vuorela 2005, 38,39). Haastattelujen avulla oli mahdollista tuoda syvyyttä tutkimuksessa muutoin havaittuihin seikkoihin ja saada selvyyttä niihin asioihin, jotka olivat vielä epäselviä ja, jotka olivat mielestäni oleellisia tutkimuksen toteuttamiseksi sekä sen sisällön monimuotoisuuden parantamiseksi.

Haastateltaviksi yritys X:stä suostui kaksi henkilöä. Toinen heistä on Helsingin toimiston johtaja ja toinen yli kolmenkymmenen vuoden kokemuksella toimiva kiinteistönvälittäjä sekä toimiston vastaava hoitaja. Edellä mainittujen henkilöiden kanssa toteutetut haastattelut pohjautuivat ennalta määrättyihin kysymyksiin ja sovittuun haastattelutilanteeseen. Tiedon keruuta tapahtui kuitenkin myös pitkin ammattiharjoittelujaksoa minun ja muiden työntekijöiden välillä käytyjen keskusteluiden yhteydessä. Näissä keskusteluissa syntyneitä havaintoja tullaan myös esittelemään tutkimuksen tuloksissa, vaikka ne eivät pohjaudukaan ennalta sovittuihin haastattelutilanteisiin ja valmiisiin kysymyksiin.

6.4 Tutkimusprosessi

Tutkimuksen toteuttaminen lähti liikkeelle siitä, että tutkimuskauden aikana yritys X:lle syntyneet kulut eriteltiin ja kohdistettiin laskentakohteille sekä vielä siten, että määriteltiin kustannustekijät. Kulujen erittelyyn kuuluvan käytännön mukaisesti kustannukset eriteltiin myös muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Kuluista muodostettiin Excel-taulukot, joissa toisessa oli laskentakohteet ja kustannustekijät ja toisessa erittely muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin laskentakohteittain. Kuluerittelyn osana myös liikevaihto selvitettiin kuukausitasolla, jolloin saatiin toteutuneen liikevaihdon suhde syntyneisiin kuluihin eriteltyä.

Kuluerittely toimi samalla seurantavälineenä siten, että sen avulla kyettiin tarkkailemaan reaaliajassa yrityksen kulujen suhdetta aikaansaatuihin tuloihin. Kustannustaulukot päivitettiin sitä mukaa, kun yritykselle saapuneet laskut saatiin maksettua ja sille syntyi tuloja. Päivitetyt taulukot raportoitin suoraan toimiston johtajalle säännöllisin väliajoin. Tiedot yritykselle syntyneistä tuloista pohjautuivat työntekijöiden aikaan saamiin kauppoihin, jotka he lisäsivät yrityksen käytössä olleeseen sähköiseen palveluun, johon myös minulla oli käyttöoikeus. Kuluerittelyn tekeminen ja seuranta jatkui koko tutkimusjakson ajan ja se toimii eräänlaisena taustatekijänä ja ponnahduslautana kannattavuuslaskelmille sekä muulle tutkimuksessa käytetylle materiaalille.

Kustannuserittelytaulukon sisältämät tiedot yrityksen muuttuvista ja kiinteistä kustannuksista mahdollistivat laskelmat katetuotolle ja muille kannattavuuden tunnusluville. Nämä tiedot laskettiin ja eriteltiin omalle taulukolleen. Kustannuserittely ja kannattavuuslaskelmat yrityksen toiminnasta johtivat siihen, että niiden raportoinnin jälkeen kykenin tekemään havaintoja siitä, miten yritys X kehittää toimintaansa laskettujen talouteen liittyvien tietojen pohjalta. Havainnoinnin yhteydessä tein muistiinpanoja yrityksen nykytilaan, tulevaisuuteen ja kannattavuuteen liittyvistä keskusteluista, joita työntekijät kävivät keskenään tai minun kanssani. Keskusteluita käytiin myös palaverissa, koska yrityksen kannattavuuden parantaminen oli koko tutkimusjakson ajan ajankohtainen. Muistiinpanoja tein myös yleisestä toiminnan kehityksestä, joka ilmeni käytännön tasolla.

Tutkimusta varten toteutetut ennalta sovitut avoimet haastattelut toteutin tutkimuksen loppuvaiheessa. Kuten jo aiemmin mainitsin, ne pohjautuivat kysymyksiin, jotka muodostin tutkimuksen aikana heränneistä havainnoista tukemaan tutkimusongelman ja –

kysymysten selvittämistä ja niiden tarkoitus oli saada tutkimusprosessin loppuvaiheessa syvällisempää näkemystä aihealueeseen yrityksen muilta osapuolilta. Haastatteluita kerätyn informaation avulla kykenin näin ollen tutkimusprosessin loppuvaiheessa selventämään ja syventämään tutkimuksessa tehtyjen havaintojen ja niistä syntyneiden johtopäätösten välistä suhdetta tutkimuksessa selvitettävänä olevaan tutkimusongelmaan.

Haastateltavien valitseminen oli tutkimusprosessin alkuvaiheessa melko epäselvää, joten koin parhaaksi, että toteutan haastattelut vasta, kun ymmärrän aihealuetta paremmin ja olen saanut kerättyä riittävän määrän tietoa yritys X:n tilanteesta. Lisäksi halusin saada näkemystä sellaisilta henkilöiltä, joiden tiedoista olisi eniten hyötyä tutkimuksen kokonaisuutta ajatellen. Haastateltavien valintaan vaikutti lopulta pääasiallisesti se, oliko henkilö osallisena yritys X:n talouteen liittyvissä asioissa sekä yleinen työkokemus alalla.

Varsinaisten haastattelutilanteiden lisäksi lähetin vielä jälkikäteen täydentäviä lisäkysymyksiä haastateltaville sähköpostitse. Syynä täydentävien kysymysten lähettämiseksi oli se, että haastattelu- ja tutkimustuloksia analysoidessa heräsi tutkimuksen kannalta oleellisia lisäkysymyksiä.

7 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esittelen tutkimuksen tekemisestä syntyneet tulokset. Tulokset sisältävät yritys X:n numeraalisia kannattavuustietoja, sen toiminnassa havaittuja seikkoja sekä tehdyistä haastatteluista saatuja tietoja. Numeraaliset kannattavuustiedot ovat oleellisia siksi, että niiden avulla voidaan ymmärtää sekä muiden tutkimustulosten että myös tekemieni johtopäätösten merkitykset paremmin.

7.1 Yritys X:n nykytilanne

Yritys X:n taloudellinen seuranta oli yksi tutkimukseni lähtökohdista ja sen avulla kyetiin selvittämään tutkimuksen kannalta oleellinen yritys X:n Helsingin toimiston kannattavuus tutkimusjakson ajalta. Kannattavuuden selvittämisessä olen eritellyt johdon päätöksen teon tueksi yrityksen liikevaihdon lisäksi sen muuttuvat kustannukset, kate-

tuoton, katetuottoprosentin, kiinteät kustannukset ja tämän jälkeen syntyneen liikeloksen.

Taulukossa 5 on nähtävissä, että yritys X:n kannattavuus viiden kuukauden tutkimusjaksolla osoittautui joka kuukausi tappiolliseksi. Opinnäytetyön luvussa 2.1 on käsitelty diskonttaamista yrityksen kannattavuuden selvittämisessä. Tässä tapauksessa diskonttaaminen, eli yritys X:n kuukausikohtaisten tulosten saattaminen vertailukelpoiseksi, ei kuitenkaan ole kovin mielekäästä, koska tutkimusjakso on ollut näin lyhyt ja taulukosta on jo suoraan havaittavissa, että yritys X on tehnyt selkeästi tappiota.

Taulukko 5. Yritys X:n liikelulos kuukausittain.

	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu
Liikevaihto	77 737,80 €	52 264,72 €	17 819,75 €	40 402,57 €	30 612,89 €
- MuKut	39 600,76 €	27 004,93 €	11 372,96 €	21 293,10 €	16 115,13 €
Katetuotto	38 137,05 €	25 259,79 €	6 446,79 €	19 109,47 €	14 497,77 €
Katetuotto %	49 %	48 %	36 %	47 %	47 %
- KiKut	71 916,59 €	55 498,95 €	72 201,99 €	51 382,06 €	48 770,54 €
Liikevoitto/-tappio	-33 779,54 €	- 30 239,16 €	- 54 382,24 €	-10 979,49 €	-18 157,65 €

Opinnäytetyön kohdassa 2.1. käsitelty diskonttaustekijään liittyvä korkokanta kaavoissa (1) ja (2) on kuitenkin hyvä ottaa vertailukohteeksi. Kuten jo kyseisessä luvussa mainittiin, sisäinen korkokanta saadaan etsimällä se korkoprosentti, jolloin diskonttatut tulot ja menot ovat yhtä suuret. Kyseisen korkokannan vertaileminen toteutuneeseen pääoman tuottoprosenttiin voi myös osoittaa kannattavuuden. (Kinnunen 2007, 127.) Yritys X:n tapauksessa toiminta pohjautuu siihen, että sijoittajat ovat sijoittaneet koko konserniin noin kolme miljoonaa euroa ja yritys X on tehnyt tappiota tutkimuskauden lisäksi pääasiallisesti koko sen olemassaolon ajan (Haastateltava A). Koska yritys on tehnyt selkeää tappiota ja pääoma on melko suuri, voidaan sanoa, että toiminnan pääoman tuottoprosentti on ollut hyvin heikko.

Vertailtavaksi tässä vaiheessa voidaankin ottaa sijoittajien pitkän tähtäimen tuotto pääomalle. Yritys X:lle on pitkällä tähtäimellä kaavailtu että koko konsernin arvo ylittäisi noin 10 miljoonaa euroon. Tärkeää onkin juuri näkemys pitkän tähtäimellä, eikä se että lyhyellä tähtäimellä laskettaisiin liikaa painoarvoa syntyneeseen tappioon. (Haastateltava A). Mikäli sijoittajien tavoite toteutuu, saataisiin pääoman tuottoaste nostettua hyvälle tasolle. Jos pääoman tuottoaste kasvaisi jollain tilikaudella nettovoiton ansiosta

esimerkiksi 10 prosenttiin, voitaisiin todeta yrityksen olevan hyvässä tilanteessa ja se tuottaisi selkeästi kannattavaa kassavirtaa. Jotta yritys saavuttaisi siihen rahaa sijoittajien tavoitteet, on yrityksen saatava sen liikevaihtoa kasvatettua huomattavasti, koska suhteessa syntyneisiin kuluihin myyntituotot ovat olleet aivan liian heikot.

Yrityksen taloudelliseen nykytilanteen arvioimisessa haluan ottaa tarkkailtavaksi myös vertailun kiinteistönvälitysalan markkinoiden kehityksen aikaisemmista vuosista. Nyky päivänä markkinatilanne on hankala tiukan kilpailu- ja taloustilanteen takia. Myyntihenkilöstölle on vaikeaa saada asiakkaita vakuuttuneiksi ja saada aikaan kaupat. Syynä markkinoiden hitauteen ovat ihmisten pelko taloustilanteensa ja ostovoimansa heikkenemisestä ja omien työpaikkojensa säilymisen osalta. Pankkien varovaisuus luotonannossa ja omarahoitusosuuksien korottaminen ovat hidastaneet ns. kauppaketjujen purkautumista. Aikaisempiin vuosiin verrattuna arvoasunnot, isot asunnot sekä omakotitalot menevät huomattavasti heikommin kaupaksi. (Haastateltava B.)

7.2 Liikevaihto

Yritys X:n liikevaihdon seuraaminen ja siihen liittyvien tekijöiden huomioon ottaminen oli tutkimuksen kannalta erittäin oleellisessa osassa. Taulukko 5 osoittaa liikevaihdon kuukausitasolla, mutta tutkimusta tehdessä se purettiin osiin. Tällä tarkoitan sitä, että liikevaihdon muodostuminen purettiin siten, että jo myydyt kohteet eriteltiin kunnittain. Erittelyn perusteena oli kohteen kauppahinnasta saatu palkkio yritys X:lle. Saatu palkkio pohjautuu yrityksen asettamaan välityspalkkioprosenttiin tai kiinteään palkkioon, joka on alalle ominainen palvelun hinnoittelutapa. Erittelyssä on myös otettu huomioon se, kuinka suuri osa tuotoista on tullut toimiston myynnin kautta ja kuinka suuri osa välittäjien tekemistä kaupoista.

Liitteessä 1 on nähtävissä, että jokaisen kunta-sarakkeen kohdalla oleva euromääräinen palkkio on välittäjien toimesta saatua liikevaihtoa ja toimisto-sarakkeen kohdalla näkyy vastaavasti toimiston osuus välittäjän tekemästä kaupasta tai toimiston nimissä tehdystä liikevaihdosta. Ero näiden tietojen välillä on se, että kun toimiston johtaja saa tehtyä kaupan toimiston nimissä, ei siitä tarvitse maksaa erikseen palkkiota välittäjälle. Johdon tasolla mahdollisuus seurata liikevaihtoa tällä tavalla auttoi siinä, että pystyttiin analysoimaan niiden paikkakuntien tilannetta, missä kauppa ei ollut käynyt ja mihin näin ollen olisi järkevää keskittää markkinointia. Saadut laskelmat osoittautuivat hyödyllisiksi seurannan työkaluiksi yrityksen strategisen päätöksentuen lisäksi siinä, että näh-

tiin kuinka suuri osuus tuotoista on toimistoon palkattujen välittäjien aikaansaamaa kassavirtaa.

Liite 1 osoittaa, että yritys X:n pääasiallinen liikevaihto muodostuu välittäjien aikaansaamista palkkioista. Koska yrityksen toimintaa tuli kehittää liikevaihdon parantamiseksi, oli johdon pyrittävä kuntakohtaisten myyntien seurannan lisäksi tehtävä päätöksiä, jotka koskivat talon sisäistä toimintaa. Tutkimuksen aikana ilmeni muun muassa palaverissa käydyissä keskusteluissa, että liikevaihdon parantamiseksi ja toiminnan jatkuvuuden takaamiseksi, yrityksessä työskentelevien välittäjien toimintaa oli myös saatava tehokkaammaksi. Keinot, joilla yrityksen taloudellinen seuranta ja työntekijöiden toiminnan tehostaminen toteutettiin, esitän tutkimustulosten myöhemmässä vaiheessa.

7.3 Kustannusten seuranta

Tutkimuksen kannalta oleellinen kustannusten allokointi ja seuranta osoittautui tutkimuksen tavoitteen kannalta erittäin tärkeäksi työkaluksi. Kustannusseuranta auttoi johtoa näkemään omassa kulurakenteessaan niitä seikkoja, joihin se pystyi helposti puuttumaan parantaakseen yritys X:n kannattavuutta. (Haastateltava A). Liitteestä 2 voidaan nähdä yritys X:n kulurakenne tutkimusjakson ajalta. Siihen on eritelty viiden kuukauden ajalta laskentakohteet ja laskentakohteen kokonaiskustannukset. Kuten kohdassa 3.1. on mainittu, niin kulurakennepohja on luotu siten, että se on yrityksen itsensä määrittelemä seurantaväline, joka tukee sen strategiaa ja on johdolle helposti lähestyttävä. Laskentakohteiden kokonaiskustannuksiin vaikuttavat kustannustekijät on myös eritelty erilliselle laajemmalle taulukolle, mutta tämän tutkimuksen kannalta oleelliseksi seurantavälineeksi nousee liitteen 2 taulukko ja se, miten sitä hyödynnettiin yrityksen kannattavuuden parantamiseksi sekä toiminnan kehittämiseksi.

Kannattavuuden näkökulmasta yritys X:n kulurakenne näyttää selvästi, mihin tekijöihin voidaan helposti puuttua ja mitkä laskentakohteet ovat sellaisia, joihin käytetään suurempi määrä yrityksen resursseja suhteessa sen muihin kulueriin. Liite 2 osoittaa myös erottelun sen toiminnan muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Yrityksen kulurakennetta analysoimalla johto teki päätöksiä tulevaisuuttaan ajatellen siten, että esimerkiksi syyskuusta eteenpäin toimiston työsuhte-etuja karsittiin ja markkinointikustannuksia pyrittiin vähentämään kesäkuusta eteenpäin. Liitteestä 2 on nähtävissä, että päätös esimerkiksi markkinointikustannusten karsimisesta johti kustannusten laskuun kyseisessä laskentakohteessa ainakin väliaikaisesti.

Kustannusten karsiminen johti myös Yritys X:n toiminnassa käytännön muutoksiin siten, että aikaisemmin esimerkiksi puhelimiin syntyneet vauriot kustannettiin yrityksen puolesta, mutta kun päätöksiä tehtiin kulujen karsimiseksi, niin vastuu korjaustoimenpiteistä ja niistä syntyvistä kustannuksista siirtyi työntekijöille. Lisäksi lounas- ja autoetuja vähennettiin. Näkyvin muutos oli kenties se, että aiemmin muualta ostetut markkinointiin liittyvät grafiikat ja sosiaalisen median hyödyntäminen päätettiin toteuttaa toimiston sisäisesti.

Tutkimus osoitti, että yritys X:ssä toteutettu tarkkailu muuttuvien ja kiinteiden kustannusten suhteen ei ollut kovin oleellinen. Se mistä kuluja lähdettiin karsimaan yrityksen kannattavuuden parantamiseksi, oli täysin sidoksissa siihen, mitkä olivat helpoiten vähennettävissä. Pääasiallisesti kulujen karsimisessa keskityttiinkin kiinteissä kustannuksissa ilmeneviin eriin. Ne kulut, jotka muuttuivat sitä mukaa, kun myyntiä saatiin lisää, on jo aikaisemmin pyritty asettamaan sellaiseen pisteeseen, että ne ovat yritykselle edulliset. (Haastateltava A.) Tutkimus osoittaa, että yrityksen kiinteät kustannukset ovat olleet selvästi muuttuvia kustannuksia suuremmat. Tämän takia on ollut järkevää karsia niitä kustannuksia, jotka vievät yritykseltä eniten resursseja ja joihin voitiin helpoiten vaikuttaa.

Kulurakenteen seuraaminen on yksi niistä tekijöistä, joilla pystytään kilpailemaan samalla seudulla toimivien muiden kiinteistönvälitystä tarjoavien yritysten välillä. Lisäksi on tärkeää, että pystytään näkemään kulurakenteen taakse, jotta yritys X kykenee vähentämään turhia menoja huonojen aikojen varalta. Tällä hetkellä markkinatilanne Helsingissä on siinä pisteessä, että kilpailu on erittäin kovaa ja yrityksen sisäinen taloudellinen seuranta on elintärkeä työväline sen jatkuvuuden takaamiseksi. Tutkimusjakson aikana tehty säännöllinen ja tarkka kuluseuranta koettiin myös oleelliseksi osaksi yritykselle tehtyä työtä ja sitä tullaan tekemään myös jatkossa. (Haastateltava A.)

Kuten luvussa 7.1 nousi myös esille, on markkinatilanne tiukentunut huomattavasti verrattuna aikaisempiin vuosiin. Tästä syystä on erittäin tärkeää, että yritys X:ssä kiinnitetään huomiota niihin seikkoihin, joihin yritys voi itse vaikuttaa ja joiden avulla se kykenee taloudellisesti parantamaan toimintaansa. Luonnollisesti pelkkä kulurakenteen optimointi mahdollisimman kevyeksi ei takaa yritykselle voittoa, mutta sen avulla voidaan parantaa jossain määrin yrityksen taloudellista tilannetta. Lisäksi kulurakenteen ylläpitäminen ja seuranta auttaa ymmärtää yrityksen taloustilannetta paremmin.

7.4 Katetuottolaskenta

Katetuottolaskenta ja siihen liittyvien tunnuslukujen laskeminen sekä raportointi johdolle olivat erittäin tärkeimpiä tutkimukseen liittyvistä osa-alueista. Katetuottolaskennan avulla voidaan helposti tarkastella yrityksen X:n kannattavuuden lisäksi niitä talouteen liittyviä tietoja, jotka ovat oleellisia yrityksen nykytilan analysoimiseksi. (Haastateltava A). Luvussa 7.3. käsitellyn kustannusten seurannan lisäksi katetuottolaskenta oli tärkeä osa johdon päätöksen teon tueksi tehtyä työtä. Katetuottolaskennan ja siihen liittyvien tunnuslukujen avulla yrityksen johto pystyi hahmottamaan syntyneen liikevaihdon ja kustannusten suhdetta sekä eri tunnuslukujen avulla analysoimaan ja tekemään päätöksiä yrityksen toimintaan liittyen (Haastateltava A). Seuraavassa taulukossa on nähtävissä tutkimuskuukausien tunnuslukulaskennat.

Taulukko 6. Yritys X:n katetuottolaskennan tunnusluvut.

	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu
Liikevaihto	77 737,80 €	52 264,72 €	17 819,75 €	40 402,57 €	30 612,89 €
- MuKut	39 600,76 €	27 004,93 €	11 372,96 €	21 293,10 €	16 115,13 €
Katetuotto	38 137,05 €	25 259,79 €	6 446,79 €	19 109,47 €	14 497,77 €
- KiKut	71 916,59 €	55 498,95 €	72 201,99 €	51 382,06 €	48 770,54 €
Liiketulos	- 33 779,54 €	- 30 239,16 €	- 54 382,24 €	- 10 979,49 €	- 18 157,65 €
Katetuotto %	49 %	48 %	36 %	47 %	47 %
KRP	146 593,35 €	114 832,18 €	199 575,47 €	108 635,54 €	102 981,87 €
VM	68 855,54 €	62 567,46 €	181 755,72 €	68 232,97 €	72 368,98 €

Taulukossa 6 lasketut kannattavuustiedot mahdollistivat yritys X:n johtoa hahmottamaan yrityksen nykytilaa hieman laajemmin kuin pelkän liikevaihdon ja liiketuloksen seurannalla. Taulukon tiedot laskettiin aina kuukauden aikana siten, että kun tulosta tai kuluja syntyi, tietoja päivitettiin ja kuun lopussa oli aina nähtävissä toteutuneen kuukauden tiedot.

Katetuotto- ja katetuottoprosentti auttoi yrityksen johtoa hahmottamaan tutkimuskaudella euromääräisesti ja prosentuaalisesti sitä kuinka paljon syntyneestä liikevaihdosta sille jäi kiinteiden kulujen kattamiseen. Tausta-ajatuksena näiden tietojen laskemiseen oli pääasiallisesti se, että johdon tasolla pystyttiin vertailemaan eri kuukausina toteutuneita tuloksia. Prosenttien vertailulla johto kykeni kartoittamaan sitä, säilyikö syntyneen tuloksen suhde sen kiinteiden kustannusten kattamiseen suurin piirtein samana joka

kuukausi. Kuten taulukko 6 osoittaa, niin vaihtelu katetuottoprosentin suhteen ei ollut järin suuri vaikka liikevaihto vaihtelikin huomattavasti. Poikkeuksena heinäkuu, jolloin liikevaihto oli ollut hälyttävän pieni vaikka esimerkiksi kiinteät kustannukset säilyivät huomattavan suurina.

Kriittisen pisteen (KRP) avulla yritys X:n toiminnassa kyettiin hahmottamaan sitä, että kun katetuottoprosentti oli ollut tietyn suuruinen ja yrityksen muuttuvat ja kiinteät kustannukset tietyn suuruiset, niin mikä syntyneiden kustannusten suhde on liikevaihtoon ja katetuottoon. Käytännössä tämän tunnusluvun tarkoitus oli antaa yrityksen johdolle sen päätöksen teon tueksi suuntaa antavaa tietoa siihen, että jos liikevaihto nousee, niin miten kustannukset elävät suhteessa liikevaihdon kasvuun. Kriittisen pisteen laskeminen auttoi yritystä sen toiminnan kehittämisessä siten, että kun sen liikevaihdon asetettiin palaverissa tavoitteita, niin laskelmien pohjalta pystyi arvioimaan kuinka paljon yrityksen tulisi suunnilleen alkaneen kuukauden aikana saada tuottoa, jotta toiminnasta alettaisiin saada kannattavaa

Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin luvussa 5.5 herkkyyssanalyysia yrityksen kannattavuuden parantamiseksi. Tutkimusjakson aikana toteutin Excel-pohjaiset laskutaulukot, jotka pohjautuvat samantyyppiseen ajatteluun kuin herkkyyssanalyysi. Taulukot perustuivat kuitenkin vain liikevaihdon ja liiketuloksen muutosten määrittelyyn ja niiden aikaan saamien muutosten tarkkailemiseen. Laskutaulukon perusajatuksena oli se, että katetuottoprosentti säilyy samana kuin jo toteutuneessa kuukaudessa ja yrityksen johto kykeni selvittämään, kuinka paljon liikevaihtoa olisi pitänyt haluttuna kuukautena olla, jos esimerkiksi olisi haluttu saada 5000 euroa voittoa (taulukko 7). Tein myös samalla tavalla toimivan taulukon sille, että katsottiin kuinka paljon liiketulos olisi ollut, mikäli liikevaihto olisi ollut esimerkiksi 100 000 euroa (taulukko 8). Taulukot laskivat automaattisesti uudet muuttuvat kustannukset ja katetuoton.

Taulukko 7. Herkkyyssanalyysi liike tuloksen mukaan.

	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu
Liikevaihto	156 785,27 €	125 177,60 €	213 396,12 €	119 206,89 €	113 539,67 €
- MuKut	79 868,68 €	64 678,65 €	136 194,13 €	62 824,83 €	59 769,13 €
Katetuotto	76 916,59 €	60 498,95 €	77 201,99 €	56 382,06 €	53 770,54 €
- KiKut	71 916,59 €	55 498,95 €	72 201,99 €	51 382,06 €	48 770,54 €
Liiketulos	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €	5 000,00 €

Taulukko 8. Herkkyyssanalyysi liikevaihdon mukaan.

	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu
Liikevaihto	100 000,00 €	100 000,00 €	100 000,00 €	100 000,00 €	100 000,00 €
- MuKut	50 941,44 €	51 669,51 €	63 822,21 €	52 702,35 €	52 641,63 €
Katetuotto	49 058,56 €	48 330,49 €	36 177,79 €	47 297,65 €	47 358,37 €
- KiKut	71 916,59 €	55 498,95 €	72 201,99 €	51 382,06 €	48 770,54 €
Liiketulos	-22 858,03 €	-7 168,46 €	-36 024,20 €	-4 084,41 €	-1 412,17 €

Varmuusmarginaalin (VM) laskemisen tarkoituksena oli osoittaa se kuinka paljon yrityksen liikevaihdon olisi pitänyt nousta, jotta se olisi päässyt edes kriittiseen pisteeseen, eli nollatulokseen. Kun yritys X:n toimintaa pyrittiin kehittämään kannattavammaksi, kuukausittain lasketut varmuusmarginaalin suuruiset määrät tuli pyrkiä saamaan lisäkassavirtana tai kustannuksista oli pyrittävä karsimaan, jotta nollatulokseen pääseminen helpottuisi. (Haastateltava A).

Kuten jo luvussa 7.3 osoitettiin, niin yritys X pyrki saamaan tulostaan positiiviseksi kustannusten karsimisella. Taulukosta 6 on kuitenkin nähtävissä, että varmuusmarginaali on ollut kuukausitasolla melko suuri ja kulurakenteen karsiminen ei ole voinut yltää näin suuriin leikkauksiin. Tämän takia oleelliseksi havainnoksi, jonka tutkimuksen aikana tein, oli se että jos yritys X:n toimintaa haluttiin saada kannattavaksi, oli yrityksen toimintaan kohdistettava myös muita muutoksia.

7.5 Toiminnan ohjaus

Koska yritys X:n toiminta on ollut tappiollista, on yrityksen johdon täytynyt taloudellisen seurannan lisäksi kehittää toimintaansa myös muilla tavoin. Yhdeksi tutkimusjakson

aikana havaituksi seikaksi nousi se, että yrityksen henkilöstöä pyrittiin ohjaamaan toimimaan tehokkaammin erinäisillä toiminnan ohjaukseen liittyvillä keinoilla. Haastateltava B kertoo, että kannattavuuden parantamiseksi henkilökuntaa tulisi kouluttaa monipuolisesti. Koulutuksen tarkoituksena olisi kehittää henkilöstön osaamista ihmissuhteiden, lain ja tietotekniikan hallinnan saralla. Jokainen aihealue on erityisen tärkeä hallita kiinteistönvälitysalalla, koska asiakkaiden kanssa käydyt tapaamiset, oikein tehdyt kauppakirjat ja tietotekniikan tehokas hyödyntäminen ovat keinoja, joilla asiakas saadaan vakuuttuneeksi kaupan kannattavuudesta. Toiminta perustuu positiivisen mielikuvan luomisessa ja palveluun saadaan enemmän sisältöä.

Yritys X:n henkilöstön toiminnan ohjauksessa pyrittiin kehittämään jokaisen osaamista erinäisillä koulutuksilla. Eräs tutkimusjakson aikana toteutettu koulutustilaisuus pohjautui kauppakirjojen lainmukaisten yksityiskohtien läpikäymiseen, jonka haastateltava B piti kollegoilleen. Yhteyttä siihen, oliko koulutuksella suora vaikutus yritys X:n kannattavuuteen, on kuitenkin hyvin vaikea todeta. Uskon että tehokas koulutus on tuonut yrityksen asiakkaille positiivista mielikuvaa yrityksen ammattitaidosta, mutta yrityksen aikaan saamat kaupat eivät tehtyjen koulutusten jälkeen ole tutkimustulosten valossa muuttuneet sen enempää, kuin markkinatilanne on sen sallinut. Tämän kaltaisen toiminnan ohjauksen tarkoituksena onkin ollut kehittää talon henkilöstön ammattitaitoa, eikä sen tarkoituksena ole ollut pyrkiä vaikuttamaan suoraan siihen, että liikevaihtoa saataisiin kasvatettua.

Huomioitavaa on kuitenkin se asia, että kun henkilöstöä saadaan koulutettua esimerkiksi kauppakirjoihin liittyvien asianmukaisten merkintöjen saralla, vähenee yritykselle kohdistuvat kulut. Kuluja voi syntyä tällaisissa tapauksissa esimerkiksi siitä, jos asuntoon kuuluvat kalusteet on merkitty kauppakirjaan väärin. Tutkimuksen aikana käydyissä keskusteluissa nousi esille tapaus, jossa erään väärin tehdyn merkinnän takia yritys X joutui kustantamaan asiakkaalleen kalusteen, jonka olisi pitänyt kauppakirjan mukaan olla asunnossa. Voidaankin todeta, että oikein tehdyllä koulutuksella on yrityksen mahdollisiin turhia kuluja vähentävä vaikutus.

Toinen yritys X:n käyttämä henkilöstön toiminnan ohjaukseen liittyvä keino oli henkilökohtaisten tavoitteiden laatiminen ja seuranta. Yrityksen talouden näkökulmasta henkilöstölle budjetoitiin kuukausitasolla tietty määrä kaupantekoon liittyviä tavoitteita. Tavoitteet olivat:

- Yksittäisesittelyt
- Ilmoitusesityt
- Tehdyt kaupat
- Hankintakäynnit
- Hankinnat
- Kontaktit asiakkaisiin
- Jakelut
- Tuotot (Haastateltava A.)

Jokainen työntekijä asetti itselleen kuukausittain tavoitetuoton ja johdon kanssa käytiin budjetti läpi kahdenkeskeisessä palaverissa, jossa myös asetettiin muut tavoitteet vastaamaan tavoitetuoton toteutumista. Toimintaa mitattiin siten, että kuukauden lopulla katsottiin toimiston johtajan ja työntekijän välillä, onko tavoitetulos saavutettu ja onko siihen käytetty tavoitemäärä muita tavoitteita toteutunut.

Tutkimusjakson aikana tekemäni havainnot osoittivat, että kun tämän tyyppistä toiminnan ohjausta alettiin hyödyntää, oli sen vaikutus yrityksen toimintaan positiivinen. Henkilökunta sai konkreettisia tavoitteita, jotka he saivat itse asettaa. Tämä näkyi työmotivaation kasvuna. Tavoitetulosten saavuttaminen jäi kuitenkin suurimmalta osalta työntekijöistä saavuttamatta vaikka tarvittava määrä muita tavoitteita pääasiallisesti toteutui.

Yrityksen toimintaa ohjaa sen visio, jossa tavoitteena on olla kiinteistönvälitysalan ykköspaikalle tulevina vuosina. Tämän vision toteuttaminen tarkoittaa luonnollisesti sitä, että yritykseen tulee palkata alan parhaita tekijöitä, jotta tavoite toteutuu. (Haastateltava A.) Rekrytointi oli myös tutkimusjakson aikana ajankohtainen työväline yritys X:n toiminnan kehittämisessä muun toiminnan ohjauksen ohella.

7.6 Palveluiden kehittäminen ja hinnoittelun merkitys

Yritys X:n toimintaa ja kannattavuutta pyrittiin tutkimusjakson aikana parantamaan myös siten, että kehitimme yritykselle erilaisia palvelupaketteja. Palvelupakettien sisältö määriteltiin siten, että niillä haluttiin saavuttaa erilaisia asiakassegmenttejä. Palvelupaketit nimettiin hopea-, kulta- ja timanttipaketeiksi, joissa timanttipaketti sisälsi kaikki yritys X:n tarjoamat kiinteistönvälitykseen liittyvät palvelut. Kulta- ja hopeapaketit olivat hieman karsitummat versiot timanttipaketista. Luonnollisesti pakettien hinnoitteluissa oli

myös eroja. Hinnoittelun määrittelyssä hyödynnettiin opinnäytetyön luvussa 2.4 esitetyjä hinnoittelukeinoja.

Palvelupakettien kehittäminen oli osa liikevaihdon kehittämiseksi suunniteltua strategiaa, jonka avulla olisi mahdollista saada jo mainitun asiakasmäärän lisäyksen avulla yrityksen tappiollista tulosta kehitettyä parempaan suuntaan. Tausta-ajatuksena oli, että eri hinnoilla varustettujen palvelupakettien avulla yritys X voisi saavuttaa suuremman määrän asiakkaita, jolloin myös liikevaihtoa, ja näin ollen myös yrityksen kannattavuutta, saataisiin parannettua.

Hinnoittelun määrittäminen ja merkitys kyseisten palvelupakettien kehittämisen yhteydessä nousi oleelliseksi tekijäksi palveluiden kannattavuutta analysoidessa. Hinnoittelussa pyrittiin siihen, että saavutettaisiin suurempi määrä asiakkaita ilman, että jouduttaisiin haastamaan markkinoita liikaa. Käytännössä tämä tarkoitti markkinahintojen seuraamista sekä yrityksen omiin tavoitteisiin pohjautuvaa hinnoittelua. Palveluiden hinnoittelussa tuli ottaa huomioon työntekijöiden kokemukset siitä, mikä hinta kullekin palvelulle parhaiten toimisi. (Haastateltava B.)

Yrityksen kannattavuuden näkökulmasta erilaisten palveluiden kehittäminen on mielestäni hyvä asia. Siinä annetaan asiakkaalle suurempi valinnanmahdollisuus omiin tarpeisiin pohjautuen. Jos asiakas ei esimerkiksi halua, että hänen myymäänsä asuntoon ei tarvitse kohdistaa ylimääräistä markkinointia, kuten esimerkiksi lehti-ilmoituksia, hän voi valita paketin, jossa tätä palvelua ei ole. Tällöin myös asiakkaan maksama hinta on pienempi ja hän kokee palvelusta saamansa arvon suhteessa maksettua hintaan edulliseksi. Tällöin myös asiakasmäärät ovat mahdollisesti suuremmat ja yrityksen kate nousee.

Asiakkaan saaman arvon merkitys otettiin palveluita kehittäessä myös muulla tavalla huomioon. Niin sanottuihin pro bono -palveluihin verrattavissa olevat ilmaispalvelut olivat yksi yritys X:n keinoista saavuttaa lisäarvoa asiakkaiden silmissä. Vaikka kyseessä ei ollut vähävaraisille ihmisille suunnattujen hyväntekeväisyyttä harjoittavien palveluiden kehittäminen, oli palveluiden tarkoituksena toimia asiakkaille ilmaisina palveluina, jotka tuottaisivat yritykselle lisäarvoa heidän mielessään.

Tutkimusjakson aikana kehitettiin erinäisiä ilmaisia internetpalveluita liittyen kiinteistönvälitysalan käytäntöihin, kuten koko Suomen kiinteistönvälitysyriestien välityspalkki-

oiden vertailemiseen kehitetty palvelu. Ilmaispalveluiden kehittäminen on mielestäni yrityksen kannattavuuden näkökulmasta hyvä asia. Pitkällä tähtäimellä kyseisten palveluiden kautta asiakkailleen tarjottu lisäarvo voi hyvinkin johtaa siihen, että asiakkaat hakeutuvat yritys X:n asiakkaiksi. Kyseessä on ollut yrityksen strateginen toimenpide, jossa on hyödynnetty sosiaalista hinnoittelua ja vaikka ilmaisen palvelun luominen on aluksi yritykselle pelkkä kustannus, johtaa se hyvin todennäköisesti voi johtaa positiiviseen kassavirtaan tulevaisuudessa.

Hinnoittelun merkitys yrityksen kannattavuutta parantaessa ei liittynyt tutkimusjakson aikana pelkästään yrityksen tarjoamien uusien palveluiden hinnoitteluun vaan myös siihen, miten asiakkaiden tarjoamat asunnot hinnoiteltiin. Hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä on haastateltava B:n mukaan palveluun kuuluvien kiinteiden kustannusten lisäksi asunnon sijainti, kohteen arvo sekä kiinteistönvälittäjän henkilökohtainen toive oman palkkionsa suhteen. Koska yritys X pyrki kehittämään toimintaansa kannattavammaksi, nousi toimistolla usein puheeksi kohteiden hinnoittelu siten, että hintaa tulisi nostaa tai laskea.

Opinnäytetyön luvussa 2.3 käsitelty hintajousto kaavan 3 mukaisesti oli yksi keinoista, joilla tutkittiin hinnoittelun vaikutusta yrityksen kannattavuuden parantamiseksi. Työntekijöiden arvioiden mukaan asuntojen hintojen nosto 10 prosentilla voisi mahdollisesti laskea jo entuudestaan heikkoa kysyntää jopa 20 prosentilla. Tämä tarkoittaa, että hintoja ei kannata lähteä nostamaan yrityksen kassavirran parantamiseksi. Asuntojen hinnoittelussa tulisi ottaa sen sijaan huomioon markkinatilanteen hankaluus ja vakuuttaa asiakas siitä, että liian korkea hinta ei johda kauppoihin (Haastateltava B). Asuntojen hinnoittelussa pyrittiinkin ennemmin hakemaan hintaa, joka johtaisi helposti kauppoihin, mutta haastavuus ilmeni siinä, että asiakkaiden toiveet kauppahinnasta jouduttiin usein alittamaan.

8 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää yrityksen sisäisessä laskennassa kerättyjen kannattavuustietojen, kuten tunnuslukujen ja muun kannattavuuteen liittyvän informaation yhteyttä yritys X:n toiminnan ja kannattavuuteen kehittämiseen. Tutkimustuloksista on huomattavissa, että yrityksen taloudellisten tietojen keräämisellä ja raportoinnilla joh-

dolle voidaan vaikuttaa yrityksen toiminnan kehittämiseen sen kannattavuuden parantamiseksi.

Tutkimustuloksista voidaan kuitenkin tehdä johtopäätös, että kannattavuustietojen keräämisellä ja niiden hyödyntämisellä ei välttämättä ole suoranaista vaikutusta siihen, että yritys X saadaan tekemään voittoa. Tutkimuksen aikana nousi esille paljon eri tekijöitä, jotka ovat sidoksissa yrityksen toiminnan kehittämiseen ja kannattavuuden parantamiseen ja sisäisen laskennan avulla kerätyt tiedot ovat vain osa kokonaisuutta. Kannattavuuden kehittämiseksi yrityksen tuleekin ottaa huomioon kaikki ne tekijät, jotka liittyvät yrityksen taloudelliseen menestykseen.

Parhaiten yritys X voi vaikuttaa oman kannattavuutensa parantamiseen karsimalla kuluja, joita ei tarvita tai parantamalla liikevaihtoaan. Johtopäätös ei ole yllättävä tai muutenkaan kovin monimutkainen. Yritys X:n tapauksessa tavoitteena oli, että yritys saataisiin tuottamaan voittoa. Tällaisessa tapauksessa kulurakenteen optimoinnilla voidaan kuitenkin saada yrityksen taloudellista tilaa parannettua vain tiettyyn pisteeseen saakka. Sisäisen laskennan avulla tehdyillä laskelmilla ja muulla kerätyllä informaatiolla voidaan antaa johdolle myös suunta, johon yrityksen kannattaa pyrkiä, ja jonka pohjalta yritys X voi kehittää toimintaansa. Kannattavuuden tunnuslukuja analysoimalla johto voi tehdä yrityksen toimintaan liittyviä päätöksiä, jotka voivat parantaa sen taloudellista tilannetta.

Yritys X:n tapauksessa toiminnan kehittäminen ei kuitenkaan johtanut tutkimusjakson aikana siihen, että yritys olisi alkanut tekemään voittoa. Liikevaihdon parantamisessa korostuu esimerkiksi hinnoittelun ja toiminnan ohjaamisen ohella myös markkinatekijät, joiden ymmärtäminen on tärkeää, jotta yrityksen liikevaihto saadaan voitolliseksi. Laskentatoimen avulla voidaan selvittää tekijöitä, joihin puuttumalla yritys X voi parantaa kannattavuuttaan, mutta toiminnan kehittäminen voitolliseksi tarkoittaa sitä, että kaikkiin yrityksen toiminnan osa-alueisiin on osattava puuttua.

Tutkimus osoitti, että kiinteistönvälitysalan tiukka kilpailutilanne pääkaupunkiseudulla oli yksi kriittisimmistä tekijöistä, joka esti yritys X:n liikevaihtoa kasvamasta niin, että yritys tuottaisi voittoa. Yritys X pyrkiikin esimerkiksi rekrytoimalla uutta henkilöstöä kehittämään toimintaansa kannattavammaksi. Rekrytoinnissa pyrittiin kiinnittämään huomiota siihen, että palkattavat henkilöt olisivat entuudestaan kokeneita ja hyvän koulutuksen omaavia. Uusien työntekijöiden palkkaaminen osoittautui hyväksi päätökseksi,

sillä tutkimusjakson aikana palkattujen henkilöiden osuus yrityksen liikevaihdosta oli merkittävä.

Markkinoiden merkitys korostui myös siinä, kun yritys X kehitti palvelupaketteja. Tässä korostui asiakassegmenttien huomioiminen. Palvelupakettien potentiaalia ei kuitenkaan voitu tutkimuksen aikana käytännössä todeta, koska niitä ei vielä toistaiseksi ole tuotu kuluttajien saataville. Kuten jo luvussa 7.6 mainitsin, niin palvelupakettien kehittäminen ja käyttöönotto olisi mielestäni yrityksen kannattavuuden kehittämiseksi positiivinen asia, koska tällöin asiakkaalle annetaan vaihtoehtoja ja omaa markkinaosuutta voidaan mahdollisesti parantaa kasvattamalla asiakasmääriä.

Sisäisen laskennan avulla kerätyt tunnusluvut ovat yritykselle hyödyllinen työkalu sen taloudellisen tilanteen seurannassa. Seuranta on tärkeää, jotta yritys X pystyy kehittämään toimintaansa. Voidakseen laatia kuukausitasolla uudet tulostavoitteet, on yrityksen luonnollisesti tiedettävä, millaisia tuloksia on saatava, jotta yritys X saadaan tekemään voittoa. Tunnuslukujen avulla voidaan antaa numeraalinen suunta, mihin yrityksen kannattaa pyrkiä. Tämä johtaa luonnollisesti myös yrityksen muiden osa-alueiden kehittämiseen, koska yrityksen toiminta koostuu kokonaisuudesta eikä pelkästään lukujen pyörittämisestä.

Taloudellisten tietojen keräämisellä on selvästi yhteys siihen, että sen avulla voidaan vaikuttaa yrityksen taloudelliseen tilanteeseen, kuten myös siihen, että tietojen pohjalta yrityksen toimintaa voidaan kehittää. Tutkimustuloksista voidaan myös tehdä johtopäätös, että tappiota tekevän yrityksen tapauksessa taloudellisen seurannan merkitys korostuu erityisen paljon. Ilman sitä yrityksen johdon on vaikea tehdä järkeviä päätöksiä toimintansa kehittämiseksi, koska esimerkiksi kulurakenteen taakse ei nähdä, mikäli siihen kohdistuvaa seurantaa ei tehdä. Kannattavan liiketoiminnan saavuttaminen vaatii luonnollisesti rahallisia uhrauksia yritykseltä, mutta sisäisen laskennan avulla voidaan pyrkiä minimoimaan kulut, jotta tavoitteeseen päästäisiin.

Yrityksen kannattavuuden arviointi on myös tärkeää, jotta sen toimintaa voidaan kehittää. Kaikki tutkimuksessa hyödynnetyt näkökulmat ovat niitä tekijöitä, joiden avulla yrityksen nykytilaa voidaan arvioida ja kehittää kannattavammaksi. Yksi oleellisimmista seikoista on luonnollisesti yrityksen liikevaihdon suhde sen kuluihin. Yritys X:n tapauksessa liikevaihto pilkottiin osiin kuntakohtaisesti, minkä avulla yritykselle avataan mahdollisuus tehdä järkeviä päätöksiä liikevaihdon kehittämiseen liittyvissä asioissa. Liike-

vaihdon parantamisessa korostuu luonnollisesti jälleen markkinointiin liittyvät tekijät, mutta myös se, millaista toiminnan ohjausta yrityksessä harjoitetaan. Rekrytointi ja työntekijöiden tulostavoitteet olivat yrityksen toiminnan kehittämisen työvälineinä hyvä ratkaisu. Tulostavoitteiden asettaminen saa työntekijät tekemään töitä johdonmukaisesti ja omien tavoitteiden asettaminen motivoi heitä työskentelemään tehokkaammin. Lisäksi uusi henkilöstö toi yritykseen uutta puhtia ja se sai myös vanhat työntekijät tekemään töitä tehokkaammin.

Vaikka yritys X:n toimintaa kehitettiin ja tutkimuksen aikana olikin huomattavissa muutoksia mielestäni parempaan suuntaan, ei kuluttajien käyttäytymiseen voida niin suuresti vaikuttaa. Tutkimustulokset osoittavat, että taloudellinen nykytilanne vaikuttaa suuresti siihen, miten kauppa käy. Lisäksi jo entuudestaan heikohkoa kysyntää on häiritsemässä myös se, että pääkaupunkiseudulla on suuri määrä vastaavia yrityksiä kilpailemassa asiakkaista. Yritys X:n taloudellisen seurannan avulla ei luonnollisesti pystytä vaikuttamaan näihin tekijöihin. Tutkimuksen aikana nousseissa toiminnan ohjaukseen liittyvissä ratkaisuissa sen sijaan otettiin kantaa henkilöstön kouluttamiseen liikevaihdon parantamiseksi. Liikevaihdon seuraaminen on osatekijä toiminnan ohjaukseen liittyvissä ratkaisuissa, mutta tärkeämmäksi tekijäksi tämän kaltaisessa tapauksessa nousevat kuitenkin syvällisemmät johdon käyttäytymiseen liittyvät tekijät.

Tutkimustulokset osoittivat, että yritys X:n toimintaa saatiin kehitettyä siihen suuntaan, että sen toiminta muuttui kannattavammaksi. Lisäksi yrityksen toiminnassa tapahtui muutoksia käytännön tasolla, joiden merkitys koettiin hyödylliseksi siten, että niiden kehittämiseen halutaan myös jatkossa panostaa, jotta yritys X tulisi tulevaisuudessa toimimaan entistä kannattavammin.

9 Lopuksi

9.1 Tutkimuksen arviointi

Tutkimustulokset antoivat asetettuun tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin selkeän vastauksen. Tutkimuksen pätevyyden, eli validiteetin arviointi pohjautuu tutkimuksessa käytettyyn tutkimusmenetelmään. Hiltusen (2009, 3.) mukaan hyvästä validiteetista on kyse silloin, kun kohderyhmä ja kysymykset on valittu oikein. Tällöin validiteetin arvi-

oinnissa keskitytään siihen, kuinka hyvin tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja saadut tulokset mittaavat tutkimuksessa asetettuja tavoitteita. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää sitä, millainen vaikutus yritys X:n sisäisellä laskennalla on sen kannattavuuteen ja toiminnan kehittämiseen. Teoreettinen viitekehys, tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen kohderyhmä olivat mielestäni tekijöinä päteviä mittaamaan haluttua ilmiötä.

Koska kyseessä on laadullinen tutkimus, ei tutkimuksessa ole käytetty kvantitatiivisia menetelmiä, jolloin tutkimustulosten pätevyyttä arvioidessa ei tarvitse kiinnittää huomiota esimerkiksi haastateltavien henkilöiden tai tutkittavan kohteen määrällisiin ominaisuuksiin. Mitattava kohde, eli se onko yritys X:n taloudellinen seuranta ja siitä kerätyt tiedot merkittäviä yrityksen kannattavuuden suhteen ja sen toiminnan kehittämisessä, on kuitenkin selkeästi rajattu. Myös tutkimusta varten tehdyt laskelmat yrityksen taloudellisesta tilanteesta ovat hyviä tekijöitä tutkimuksen pätevyyden arvioimisessa. Ne kuvaavat yritys X:n tilannetta ja niiden avulla on pystytty tutkimaan haluttua ilmiötä syvällisemmin.

Reliabiliteetilla tarkoitetaan sitä, että miten luotettava tutkimus on. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että onko tutkimuksessa hyödynnetty menetelmä toistettavissa siten, että se antaa luotettavaa tietoa tutkittavasta ilmiöstä toistokerroista huolimatta. (Hiltunen 9.) Voidaan todeta, että mikäli tämän opinnäytetyön tutkimus toteutettaisiin uudelleen, saataisiin vastaavanlaiset tulokset, jotka kuvaavat tutkittavaa laadullista ilmiötä samalla tavalla kuin aikaisemmin. Laadullisen tutkimuksen mukaisesti mielipiteillä on kuitenkin myös selkeä merkitys tutkittavan kohteen luonteesta. Tämän takia pientä vaihtelua voisi ilmaantua, jos haastateltavat henkilöt vaihdettaisiin, mutta kysymykset säilyisivät samana.

Teoreettisen viitekehysten asettamat raamit tukevat tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Tutkimuksen tulokset ja siitä tehdyt johtopäätökset pohjautuvat teoreettisen viitekehysten tarjoamiin näkökulmiin, laskelmiin sekä omiin havaintoihin. Koska teoriaa on hyödynnetty vahvasti, tutkimuksen tulokset ovat verrattavissa teoreettisen viitekehysten asettamiin oletuksiin.

Henkilökohtaisesti koen, että tutkimus oli varsin onnistunut. Sain selkeän sekä kattavan vastauksen tutkittavana olleeseen ongelmaan. Haasteena oli löytää sopivat tavat kerä-

tä tietoa yrityksestä, jotka tukivat tutkimusongelman selvittämisessä, ja jotka olivat samalla hyödyllisiä yritys X:n johdolle.

9.2 Ehdotukset jatkotutkimukselle

Yritys X:n kannattavuustietojen kerääminen ja se, miten niitä hyödynnetään, osoitti sen, että se on yrityksen johdon ja talousosaston välillä käytävää kommunikaatiota. Tietoja tulee selvittää niihin tarpeisiin, jotka johto asettaa yrityksen taloudellisen tilanteen selvittämisessä. Mahdollisuus soveltaa kerättyjä tietoja on johdon tasolla tärkeä työkalu ja sitä voidaan sisäisen laskennan avulla laajentaa melko mittavaksi. Jotta esimerkiksi yritys X:n toimintaa saadaan kannattavammaksi ja tappiota tekevän yrityksen tapauksessa jopa voitolliseksi, on puututtava muihinkin kuin pelkkiin yrityksen talouteen liittyviin tekijöihin.

Mahdollisessa jatkotutkimuksessa voisi selvittää laajemmin niitä käytännön tason tekijöitä, jotka ovat sidoksissa yrityksen liikevaihdon kartuttamiseen ja millainen yhteys näillä on sen tuloihin ja menoihin. Tutkia voisi esimerkiksi markkinoinnin tehostamista tai johdon käyttäytymistä syvällisemmällä seurannalla.

Lähteet

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4., uudistettu painos. Vastapaino, Tampere.

Eklund, Irina & Kekkonen, Heidi 2011, Toiminnan kannattavuus. WSOYpro, Helsinki.

Haastateltava A. Myyntijohtaja. 2013.

Haastateltava B. Kiinteistönvälittäjä ja vastaava hoitaja. 2013.

Hiltunen, Leena 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti.

http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf. Luettu 28.12.2013.

Ikäheimo, Seppo & Laitinen, Erkki K. & Laitinen, Teija & Puttonen, Vesa 2011. Laskentatoimi ja rahoitus. Vaasan yritysinformaatio Oy, Vaasa.

Järvenpää, Marko & Länsiluoto, Aapo & Partanen, Vesa & Pellinen, Jukka 2010. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. WSOYpro, Helsinki.

Kamensky, Mika 2010. Strateginen johtaminen: menestyksen timantti. 2., painos. Talentum, Helsinki.

Karlöf, Bengt 2004. Tehokas Johtaminen: Yritystalouden kaivattu ydin. Edita, Helsinki.

Kinnunen, Juha & Laitinen, Erkki K. & Laitinen, Teija & Leppiniemi, Jarmo & Puttonen, Vesa 2007. Avain laskentatoimeen ja rahoitukseen. KY-palvelu Oy.

Kinnunen, Juha & Leppiniemi, Jarmo & Puttonen, Vesa & Virtanen, Kalervo 2002, Tietoa yrityksen taloudesta. KY-Palvelu Oy.

Kvalitatiivinen tutkimus 2013. Taloustutkimus Oy

http://www.taloustutkimus.fi/tuotteet_ja_palvelut/tiedonkeruuratkaisut_ja_monitila/kvalitatiivinen_tutkimus/. Luettu 6.11.2013.

Mäkinen, Irma & Stenbacka, Juha & Söderström, Terttu 2004. Katteella tulosta. 8., painos. WSOY, Helsinki.

Opinnäytetyöohje 2012. Metropolia ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma, Vantaa. 18.9.2013.

Pellinen Jukka 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. 2., uudistettu painos. Talentum Media.

Peltonen, Tuomo 2008. Johtaminen ja organisointi: Teemoja, näkökulmia ja haasteita. 2., painos. KY-palvelu Oy.

Pitkäranta, Ari 2010, Laadullisen tutkimuksen tekijälle, työkirja.
http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf.
Luettu 22.11.2013.

Pohjola, Mikko & Koponen, Aki & Aro, Vuokko 2005. Palvelualojen tuottavuus, kehitys ja kilpailu. Kilpailu ja tuottavuus palvelualoilla. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja

Selander, Kai & Vuokko, Valli 2007. Hinnoittelu ja kannattavuus matkailu- ja ravitsemisalalla. WSOY, Helsinki.

Sipilä, Jorma 2003. Palvelujen hinnoittelu. WSOY, Porvoo.

Tomperi, Soile 2013. Yrityksen taloushallinto 3: Kannattavuus- ja kustannuslaskenta. 8., uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Vuorela, Suvi 2005. Käytettävyystudkimuksen menetelmät. Haastattelumenetelmät.
<http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/3-Vuorela.pdf>. Luettu 6.11.2013.

Liikevaihdon erittely kuntakohtaisesti

Toukokuu													
01.05-31.05.2013													
Alue	Helsinki	Vantaa	Espoo	Inkoo	Kauniainen	Vihti	Kirkkonummi	Masala	Porvoo	Nurmijärvi	Toimisto	Muut	Yhteensä
- Myyntipaikkiot	46 632,05 €	9 937,68 €	3 380,00 €	- €	- €	10 335,00 €	- €	- €	- €	- €	6 413,07 €	650,00 €	76 697,80 €
- Myyntien kohteiden määrä	7	3	1			1							12
- Vuokrapaikkiot	1 040,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	1 040,00 €
- Vuokratiohteiden määrä	1												1
Toimeksiantopaikkiot yhteensä												77 737,80 €	13
Kohteita yhteensä													
Kesäkuu													
01.06-30.06.2013													
Alue	Helsinki	Vantaa	Espoo	Inkoo	Kauniainen	Vihti	Kirkkonummi	Masala	Porvoo	Nurmijärvi	Toimisto	Muut	Yhteensä
- Myyntipaikkiot	5 915,00 €	13 430,86 €	- €	21 645,42 €	- €	- €	8 736,00 €	- €	- €	- €	2 537,44 €	- €	52 264,72 €
- Myyntien kohteiden määrä	1	3		2			1						7
- Vuokrapaikkiot	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €
- Vuokratiohteiden määrä													
Toimeksiantopaikkiot yhteensä												52 264,72 €	7
Kohteita yhteensä													
Heinäkuu													
01.07-31.07.2013													
Alue	Helsinki	Vantaa	Espoo	Inkoo	Kauniainen	Vihti	Kirkkonummi	Masala	Porvoo	Nurmijärvi	Toimisto	Muut	Yhteensä
- Myyntipaikkiot	- €	3 093,18 €	- €	- €	- €	- €	- €	3 412,50 €	6 370,00 €	- €	1 031,07 €	- €	13 906,75 €
- Myyntien kohteiden määrä		1						1	1				3
- Vuokrapaikkiot	3 692,00 €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	221,00 €	- €	3 913,00 €
- Vuokratiohteiden määrä	4												4
Toimeksiantopaikkiot yhteensä												17 819,75 €	7
Kohteita yhteensä													

Liikevaihdon erittely kuntakohtaisesti

[illegible]

Kustannusrakenne laskentakohteittain

Kiinteät kustannukset							
	Toukokuu	Kesäkuu	Heinäkuu	Elokuu	Syyskuu	Yhteensä	%
- Kiinteät palkat	3 900,00 €	3 900,00 €	3 900,00 €	3 900,00 €	3 900,00 €	19 500,00 €	6,5 %
- Vuokrat	4 680,00 €	4 680,00 €	4 680,00 €	4 680,00 €	4 680,00 €	23 400,00 €	7,8 %
- Siivous ja kiinteistönhuolto	850,24 €	599,34 €	1 220,43 €	117,04 €	939,94 €	3 726,98 €	1,2 %
- Ravintoedut	1 939,08 €	1 904,76 €	978,12 €	1 647,36 €		6 469,32 €	2,2 %
- Puhelinedut	312,00 €	312,00 €	312,00 €	312,00 €	312,00 €	1 560,00 €	0,5 %
- Autoedut	7 020,00 €	7 020,00 €	7 020,00 €	7 020,00 €	7 020,00 €	35 100,00 €	11,7 %
- Markkinointikustannukset	33 823,26 €	17 679,79 €	15 809,53 €	9 368,52 €	16 184,51 €	92 865,60 €	31,0 %
- Hallintokustannukset + 5000 €	7 540,00 €	8 530,83 €	7 646,38 €	7 624,50 €	7 755,41 €	39 097,12 €	13,0 %
- Rahaliikenteen kulut	1 151,92 €	1 908,95 €	8 564,93 €			11 625,80 €	3,9 %
- ATK-kulut	88,37 €	262,57 €	5 576,47 €	5 357,34 €	88,37 €	11 373,13 €	3,8 %
- Puhelinkulut	1 008,96 €	1 154,18 €	960,35 €	1 095,52 €	1 018,55 €	5 237,56 €	1,7 %
- Vakuutukset	4 748,76 €	2 661,01 €	12 547,78 €	6 806,49 €	4 015,26 €	30 779,29 €	10,3 %
- Autokulut	724,59 €	1 057,58 €	1 129,21 €	1 392,43 €	1 548,08 €	5 851,89 €	2,0 %
- Muut kiinteät	4 129,41 €	3 827,94 €	1 856,79 €	2 060,86 €	1 308,42 €	13 183,43 €	4,4 %
Yhteensä	71 916,59 €	55 498,95 €	72 201,99 €	51 382,06 €	48 770,54 €	299 770,12 €	100,0 %

Muuttuvat kustannukset			Yhteensä	%		
- Provisiopalkat	23 321,34 €	15 679,42 €	5 345,93 €	9 183,86 €	65 651,31 €	56,9 %
- Konsernivoittoa (3% liikevaihdosta)	2 332,14 €	1 567,94 €	534,60 €	1 212,08 €	918,39 €	5,7 %
- Muuttuvat henkilöstökulut	1 093,89 €	80,33 €	295,63 €		178,14 €	1,4 %
- Muut muuttuvat	1 064,43 €	958,76 €	982,38 €	768,20 €	476,39 €	3,7 %
- Henkilösivukulut (sis. tyel, sotu & lomapal)	11 788,97 €	8 718,48 €	4 214,42 €	7 192,06 €	5 358,35 €	32,3 %
Yhteensä	39 600,76 €	27 004,93 €	11 372,96 €	21 293,10 €	16 115,13 €	100,0 %

Haastattelukysymykset

Myyntijohtaja haastateltava A.

1. Kuinka paljon asuntojen hinnat ja kysyntä ovat suurin piirtein muuttuneet vuoden alusta?
2. Millaisia haasteita on ollut yrityksen kannattavuuden suhteen sekä johtamisessa?
3. Millaisia päätöksiä ja ratkaisuja yrityksen toiminnan kehittämiseksi on tehty kannattavuuteen liittyvien laskelmien ja tietojen pohjalta?
4. Onko taloudellinen seuranta ollut liiketoiminnan kehittämisen suhteen hyödyllistä?
5. Mikä on yritys X:lle asetettu pääoman tuotto-odotus?

Kiinteistönvälittäjä ja vastaava hoitaja haastateltava B.

1. Mitkä ovat mielestäsi parhaita keinoja myynnin lisäämiseksi?
2. Miten koet pääkaupunkiseudun kiinteistönvälitysyriyten kilpailun vaikuttaneen Yritys X:n toimintaan ja menestykseen?
3. Millä tavalla markkinat ovat muuttuneet kiinteistönvälitysalalla niistä ajoista, kun taloustilanne on ollut parempi?
4. Mihin asuntojen hinnoittelu perustuu?